目录

如何更加了解自己

如何更加了解他人

如何改善他人

该你了

附　录



为什么你该读这本书

这本书是为每天都得与他人打交道的人士所写的。不论你是老师、教授、飞行员，还是顶尖的经理人，在工作当中都会一再碰到同样的问题：怎样才能做出正确的决定？怎样才能鼓励自己和麾下的团队？怎样才能扭转乾坤？怎样才能提升工作效率？而在比较私人的领域则有这些问题：我在朋友之间的风评如何？我是活在当下吗？我想要什么？

你会在本书看到什么

本书将以文字和图表描述51个最棒的决策模型——有知名的，也有不为人知的——协助各位处理以上的这些问题。不要期望直截了当的回答，准备好接受考验，准备迎接思想的飨宴。你从本书得到的知识，将会让朋友和同事印象深刻：黑天鹅是什么？长尾是什么？我为什么老是丢三落四？面临冲突时又该如何自处？

怎样运用本书

你可将本书视为工具书，仿效各种模型的做法，填入、删去、开发和改进书中的内容。不论你是需要准备发表简报，还是进行年度的绩效评鉴；不论你是面对艰难的抉择，还是现在终于摆脱耗费

时日的争端；不论你是想要重新评估公司的商业点子，还是想要更加了解自己——本书都会为你提供指导。

决策模型是什么

本书介绍的模型都符合以下所列的标准：

简化：这些模型并不会试图包罗万象，只有相关层面才会纳入。

务实：聚焦于实用的部分。

摘要：这些模型会摘要说明复杂的相互关系。

视觉性的：本书模型会通过图表说明，传达文字难以表达的概念。

有组织的：这些模型提供一种结构，并且建立一种档案系统。

这些模型是**方法**：它们并不会提供答案，而是提出问题；当你运用这些模型时，答案就会自然浮现，譬如在模型里代入自己的内容并按照模型的指导加以实践。

在附录中，各位读者将会看到这些模型的引用文献，以及参考书籍和网站。附录中没有文献记录的模型则是作者自行开发的。

为什么我们需要决策模型

我们身陷混乱的局面时，会想办法理出头绪，或至少以宏观的角度来看事情。模型让我们聚焦于真正重要的部分，进而简化情况的复杂度。批评人士总喜欢说模型无法反映出现实状况。确实如此，但不能就此宣称模型会迫使我们以既定的方式思考问题。模型是积极思考过程的结果，并不会界定我们该想些什么或是怎么思考。

各个模型的效用如何取决于读者怎样运用。


如何
改善自己

怎样加强工作效率

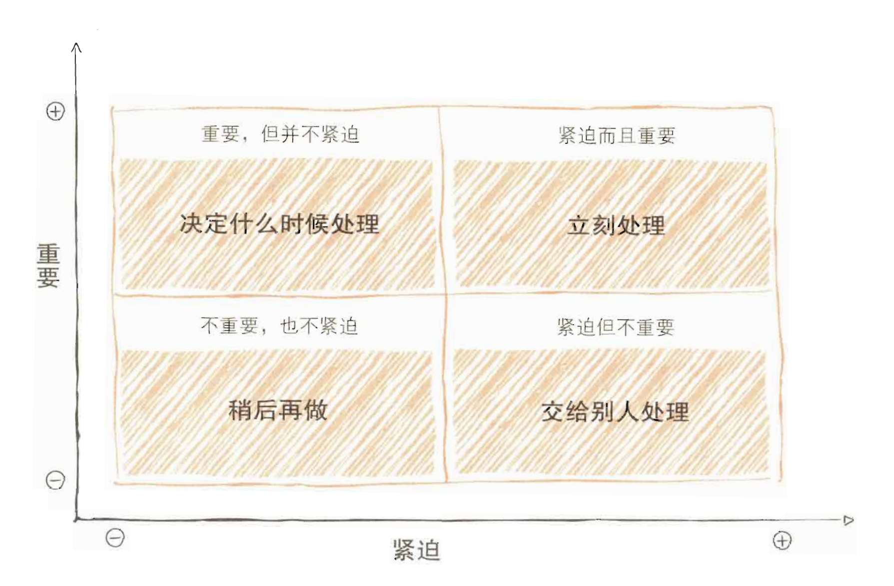
艾森豪威尔矩阵

美国前总统德怀特·戴维·艾森豪威尔曾说："最紧迫的决策通常都不是最重要的。"艾森豪威尔被视为时间管理大师，也就是说，他有能力在时限之内完成任何事情。按照艾森豪威尔的方法，你会学到怎样区别"重要"和"紧迫"之间的差别。

不论落到你办公桌上的工作是什么，你一开始就可以根据艾森豪威尔的方法（参考模型）对工作进行分解，然后决定进行的方式。我们通常太过聚焦于"紧迫和重要"的领域，只看到需要立刻处理的事情。问问自己这些问题：我什么时候要处理那些虽然重要，但并不紧迫的事情？我什么时候能抽出时间处理那些重要的工作，以免它们变得紧迫？这是策略性、长期决策的领域。

另外一个改善时间组织的方法则应归功于亿万富翁沃伦·巴菲特。罗列所有今天要做的事情，首先从清单上头第一项做起，唯有在完成之后才继续下面的工作。当这一项工作完成之后，便在清单上删掉。

亡羊补牢犹未晚，但最好永远都别延迟。



填入目前你必须处理的工作。

怎样找到正确的解决方案

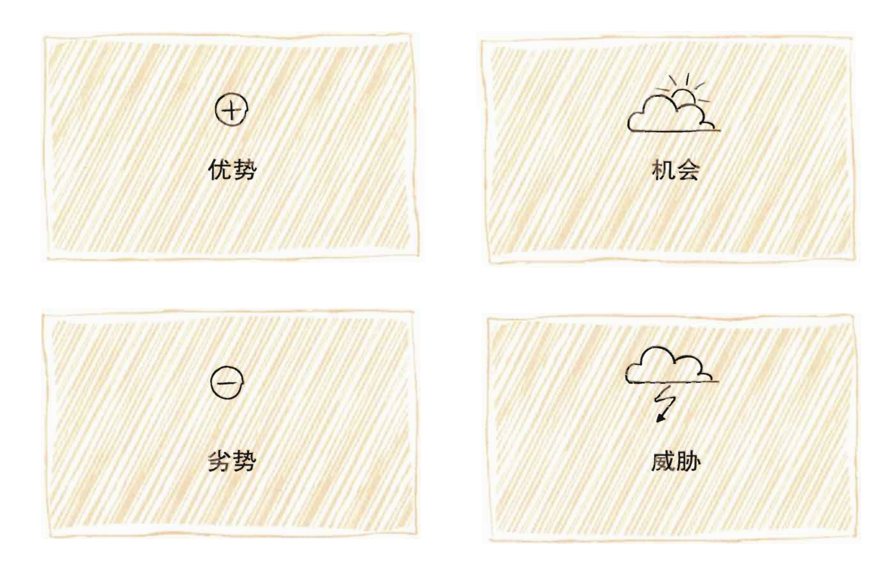
SWOT分析法

SWOT分析法是评估项目工作中的优势、劣势、机会和威胁。这个技巧是根据斯坦福大学于20世纪60年代针对财富500强企业数据分析的研究而来的。这项研究发现，企业在目标和实际达成目标之间存有35%的差距，问题不是出在员工没有能力上，而是因为目标设定过于模糊。许多员工对自己从事的工作也不知所以然。SWOT分析法是根据这项研究开发出来的，目的在于协助项目参与者更加了解自己从事的工作。请思索SWOT分析法的每一个步骤，而不是单纯匆促地填写。我们可以怎样凸显本身的优势，并弥补（或是掩饰）本身的劣势？我们可以怎样充分掌握机会？怎样才能保护自己免受威胁侵扰？

SWOT分析法有趣之处在其多面性：它可以应用在企业的决策里，也可以用于个人的决定中，结果同样都很成功。

我们最担心组织之中的起伏波动、纷扰、失衡，但这些最让我们担心的地方，却也是激发创意最主要的来源。

——玛格丽特·惠特利



回想一下人生之中碰到过的重大项目计划，那时候你会怎样填写SWOT分析法的图表？跟你现在会怎么填的方式比较看看。

怎样评估成本和效益

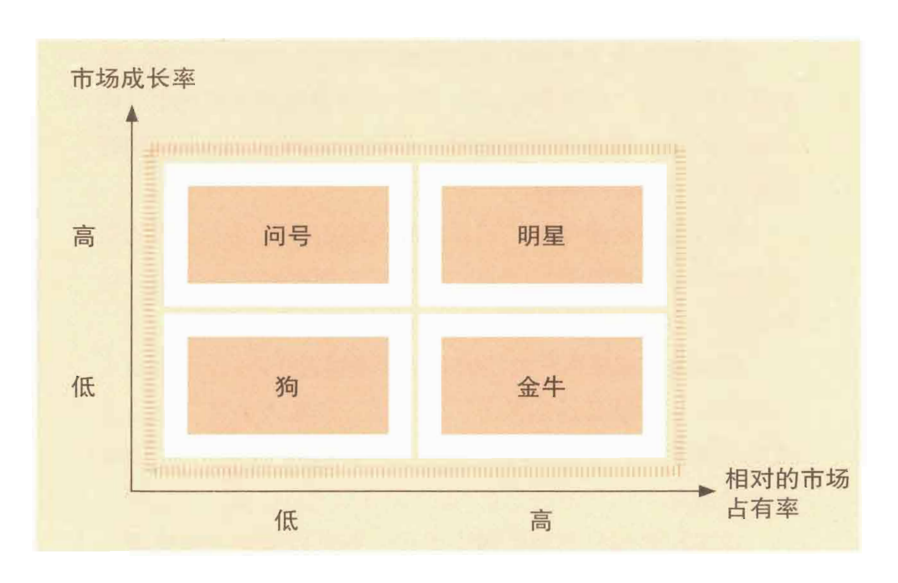
波士顿矩阵

在20世纪70年代，波士顿咨询公司开发了一套方法，以评估公司投资组合的投资价值。矩阵之中的4个领域分别代表4种不同的投资：

- **金牛**：金牛是指市场占有率高，但成长率低的投资，这意味着成本不高，但投资报酬率很高。顾问建议：挤出现金进行投资。
- **明星**：这类投资虽然市场占有率和成长率都很高，但是为求成长会吞食掉资金。只能期待明星有朝一日会成为金牛。顾问建议：投资。
- **问号**：又称为“问题儿童”，具备高成长的潜力，可是市场占有率很低。只要有（财力）资助和诱因引导，这类投资就能成为明星。顾问认为这是困难的抉择。
- **狗**：这种业务单位在饱和的市场里占有率较低。这种投资之所以存在，纯粹是基于财务以外的原因（例如，虚荣或是帮朋友忙）。顾问建议：清算。

投资时最危险的话便是“现在时机艰困”这句话。

——投资宗师约翰·邓普顿爵士



将你的金融产品、投资或是项目计划填入矩阵之中，轴线分别表示成长潜力和市场占有率。

怎样维系和监督多项计划

项目投资组合矩阵

你是否兼顾许多项目计划而疲于奔命？如果是这样，那你就是所谓的“身兼数职族”。这个名词是纽约作家玛希·埃尔博尔所创，形容那些在面对“你以什么维生”这个问题时说不出单一答案的族群。

假设你同时是教师、音乐家和网站设计人员，这样的组合听起来或许很精彩，可是你要怎样才能悠游于各项项目计划之间？怎样才能确保有稳定的收入进账？

各位可根据成本和时间的项目投资组合矩阵（参考模型），把目前从事的项目计划区分为工作相关和私人领域。除了金钱的成本之外，也要考虑到朋友的人脉、耗费的心力和心理承受的压力。

成本和时间只是两个例子而已。你可以根据自身处境之中任何相关的指标来衡量，譬如，x轴可以是“我的项目计划对我达成最终目标有何帮助”，y轴则可以是“我能从这项项目计划中学到什么”。现在把你的项目计划根据“达成的目标”和“学到的程度”来进行衡量。

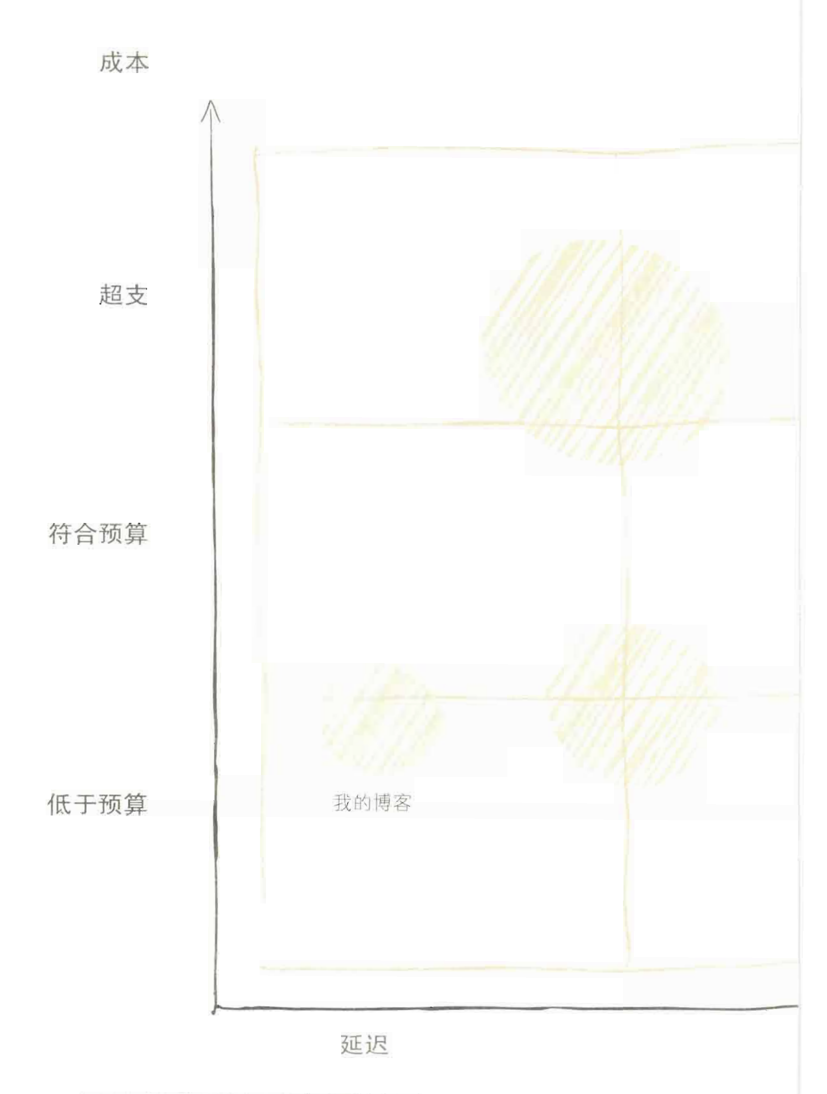
怎样解读分析的结果

- 如果这项项目计划无助于你的学习，和最终的目标也没有关系，那就可以排除。

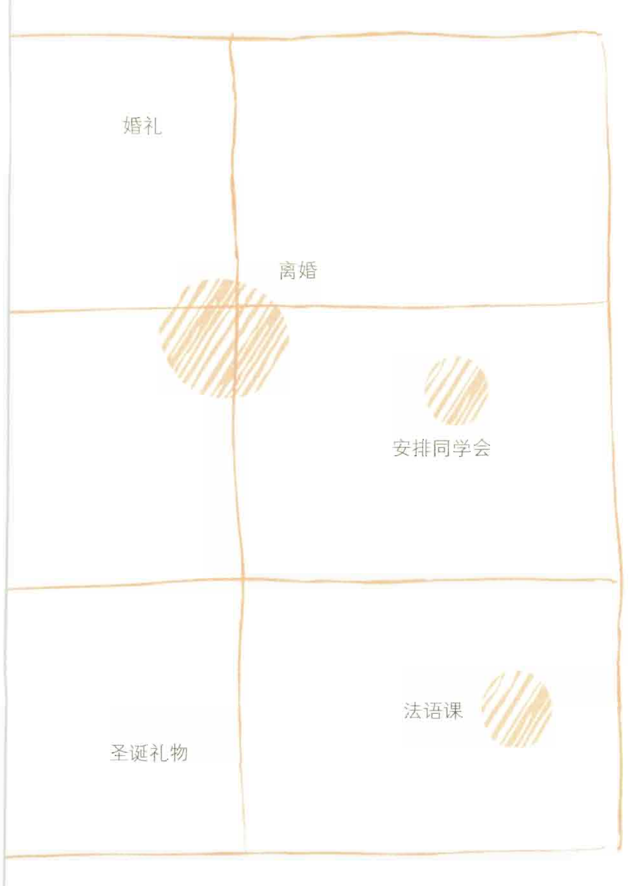
- 如果项目有可以学习的地方，可是和你的愿望并没有关系，所以虽然有趣，但无助于最终目标的达成，那么试着改变这项项目，让它可以对实现你的愿望产生帮助。
- 如果项目和你的愿望相符，可是你学不到什么新东西，那么可请别人来执行。
- 如果你既有东西可以学，又可以实现愿望，那就是中到大奖了！

对于大多数人而言，最大的风险不在于设定的目标过高、难以达成，而是设定的目标过低，而且还达成了。

——米开朗基罗



根据这个矩阵分析你目前的项目计划，符合预算和时限吗?


婚礼
离婚
安排同学会
法语课
圣诞礼物
时间
待规划
提早

你追求的目标正确吗

惠特默模型

如果你自行设定目标，那么得将最终目标和表现目标加以区分。最终目标可能是“我想跑马拉松”，而表现目标则有助于你达到这个终极目标，例如，“我每天早上跑30分钟步”。

在一张纸上写下你的目标，然后逐步地进行检查：这个目标跟模型所列的14个条件是否具备相关性。

几个要注意的重点是：如果是不可能达成的目标，那么就没有希望；如果没有挑战性，那么对你就没有激励作用。如果这14个步骤对你而言过于复杂，那么在设定目标的时候，请将以下这个基本原则谨记在心：

愈简单愈好的KISS原则——保持简单、愚蠢！（Keep It Simple, Stupid!）

每件事应该尽可能地简单化，但也不能过度简单。

——爱因斯坦

另请参考：沉浸模型（第052页）

S	具体 specific	正确的目标		C	挑战 challenging
M	衡量 measurable	P	正面的陈述 positively stated	L	合法 legal
A	可达成的 attainable	U	了解的 understood	E	环保的 environmentally sound
R	务实的 realistic	R	相关的 relevant	A	认同的 agreed
T	时间阶段 time phased	E	道德的 ethical	R	有纪录的 recorded

你一旦设定目标，就要检查它是否吻合这14个条件。

两难的情况该怎么处理

橡皮筋模型

这是你熟悉的情况吗：你的某个朋友、同事或是客户正面对未来可能不容反悔的抉择，譬如，转换事业的跑道、搬到另外一个城市，或是提早退休。赞成和反对的主张势均力敌。你要怎样才能帮助他们摆脱这种两难的局面？

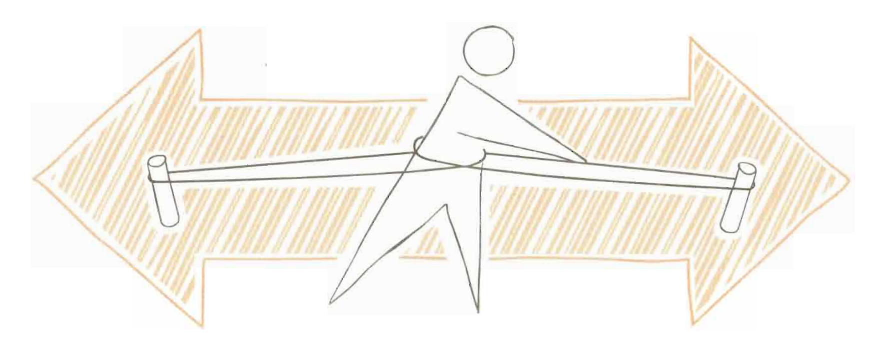
根据橡皮筋模型，请对方问自己这几个问题：有什么事情令我裹足不前？又有什么力量牵引我向前？

乍看之下，这个方法似乎是这个传统问题单纯的延伸："优点是什么？缺点又是什么？"但其中的差异在于："有什么事情令我裹足不前？又有什么力量牵引我向前？"属于正面的问题，所反映的情境之中，两个选择都很有吸引力。

任何决定一旦做出，随之而来的便是平静，即使做出的是错误的决定也不例外。

——美国社运人士作家丽塔·梅·布朗

另请参考：SWOT 分析法（第 014 页）



如果你得在两个都很好的选择之间做出抉择，问问自己有什么牵绊和牵引。

如何处理他人的抱怨和批评

回馈模型

意见回馈是在团体之中最困难，也是最敏感的流程之一。批评的话语很容易就会刺伤人，可是虚假的称赞也无济于事。称赞通常会让我们流于自满，批评的话则会伤害自尊，而且可能使得我们做出不智的抉择。

所以，“你觉得什么好，什么不好”这样泛泛的问题未必有帮助。若说意见回馈有什么可以学习的地方，最好问问自己可以怎样运用这个批评？换句话说，也就是思索什么可以维持现状，什么需要加以改变（不过在此之前，一切或许都平静无波）。

重点不光是找出不尽理想之处，同时也是判断要不要以及怎样加以反应。透过这个模型，你可将得到的意见回馈分门别类，以便明确地建立行动方案。

诚实面对这个问题也很重要：哪些成功或是失败的经验其实是运气使然？你赢得比赛纯粹是因为球刚好掉到网里头吗？你真的值得这样的称赞吗？

谨慎所思，因为这将化为言语。
谨慎所言，因为这将化为行动。
谨慎所行，因为这将化为习惯。
谨慎所习，因为这将化为性格。
性格亦当谨慎，因为这将成为你的命运。

——摘自犹太法典《塔木德》



根据这个矩阵，将你得到的意见回馈加以区分。你想要听从什么建议？哪些批评会让你采取行动？哪些建议是可以忽略的？

你应该维系的人脉是什么

家庭树模型

这个模型依据的前提是，人类基本上都是社会性的、互动的生物。品牌忠诚度可以说是一个人对于品牌或产品的依存度，以及此人想向他人表达自己对这个品牌的渴望。传统判断品牌忠诚度的模型通常被用来合理化支出（这些支出通常没有经过深思熟虑），或合理化已经做出的决定，而不是用来客观地评估策略。

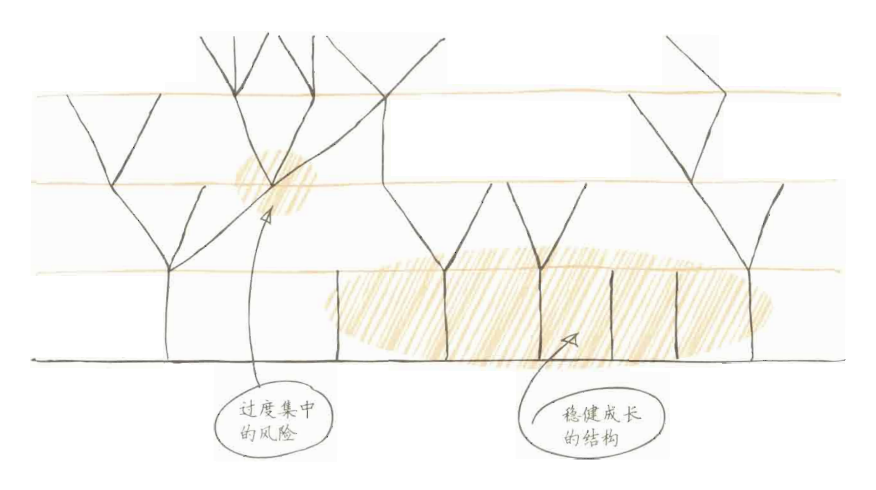
有个比较简单、有建设性的方法，可作为判断品牌忠诚度的起点，那就是了解顾客对你们产品的看法。在这个模型之下，只需问顾客两个问题，而不是请他们填写复杂的问卷：是谁向你推荐这个产品的？你又会向谁推荐？根据顾客的回答，可以将受访者归纳出三大类：推广者、被动满意的顾客以及批评者。推广者相对于批评者的比率就是成功的指标。

将客户或是投资组合的结构画出家庭树的形状。这样一来，你便可看出客户是怎样或是通过谁而成为客户的

协助解读

你画的家庭树越多，表示你的顾客结构或是投资组合就越多元。树枝的分枝愈多就愈需要维护，这代表了过度集中以及易于断裂的风险。

你没有顾客吗？那么想想看亲朋好友的人脉圈，它们是怎样形成的？大多数朋友都是通过谁认识的？你跟这个人还是朋友吗？



画出亲朋好友的家庭树：你是通过谁认识你朋友的？或为你的客户画出家庭树：你大多数的客户是通过谁得到的？

另请参考：人脉网络目标模型（第126页）

为什么需有结构才能发挥创意

型态分析盒与奔驰创意法

创新或许意味着从事一些崭新的工作，不过这也可能表示重新组合既有的事物，但要怎么做呢？

型态分析的概念来自于生物结构和配置的研究。在20世纪30年代，加州理工学院的瑞士物理学家弗里茨·兹威基以他所称的型态分析盒，开发了一种解决问题的方法——这种方法结合各种既有个体的属性，从而开发出新的个体。弗里茨起初把这个方法应用于喷射机引擎技术上，后来也开始应用在营销策略和新点子的开发上。

运作方式

以新车的开发工作为例，要明列所有相关参数（例如汽车的类型、目标族群），并尽可能地描述每个参数的特质。这需要专长以及想象力的配合，因为目标是从已经存在的事物之中开发出崭新的东西。以这个例子来说，结果是产生一个双层面的表格（不过型态分析盒可多达4个层面）。

接下来的步骤需要进行脑力激荡，譬如，这辆车必须是休旅车，不过也须具备能源效率，而且制造成本不贵。哪些属性符合这些条件？把你所选的属性用一条直线联结起来。这个新的属性配置可作为你评估理想车款的基础。

除了型态分析盒之外，鲍勃·艾伯尔开发的奔驰创意法

（SCAMPER）检查表，也有助于各位读者重新配置既有的点子或产品。以下这7项关键问题源于广告公司BBDO创办人亚历克斯·奥斯本开发的问卷。

- **替代性如何**——可以替代的人物、组件、原料有哪些？
- **结合性如何**——结合其他功能或事物的能力如何？
- **调整性如何**——能否更改功能或外观？
- **改造性如何**——能否修改尺寸、形状、质地或是音质？
- **作为其他用途如何**——具备哪些其他的、新的、合并的用途？
- **除去性如何**——可否减少、简化、删除任何多余之处？
- **反转性如何**——可否反向、反转运用？

重点不见得是了解什么是没有人看过的，而是思索还没有人想过哪些是每个人都看过的。

——亚瑟·叔本华

另请参考：跳脱框架思维（第094页）

配置 参数	配置1	配置2
设计（外观）	朴素	有棱角的
性能，引擎	汽油 100–200 hp	汽油 200–300 hp
座椅／车厢	2	4
车辆种类	礼车	小巴
型态	自信	酷炫
特性，营销资产	DVD播放机 （和百事达合作）	和网络商店的音乐下载服务结合
目标族群	高资产人士	丁克族

配置3	配置4	配置5	配置6
细长	流线型	跑车款	运动型
柴油	油电混用	氢气车	电动车
5	6	6+	6+ 包括可完全平躺的椅背
休旅车	旅行车型	双人座敞篷车	小型卡车
友善	痞子风	法式	美式
汽车改装凭证	和国家铁路公司合作以建立城际服务	每年随选新的烤漆	冰箱，甚至厨房
以往积极向上的人	乐活族	富有退休人士	低调奢华

应该花多少钱送礼

君子送礼模型

送礼有时候是个地雷。如果送廉价、不具个人特质的礼物，可能会让收礼者觉得不受重视，进而让送礼者和收礼者双双陷入尴尬的场面。这个由《君子》杂志建立的小模型有两个问题要考虑：

- 你跟送礼对象已经认识多久了？
- 你应该花多少钱送礼？

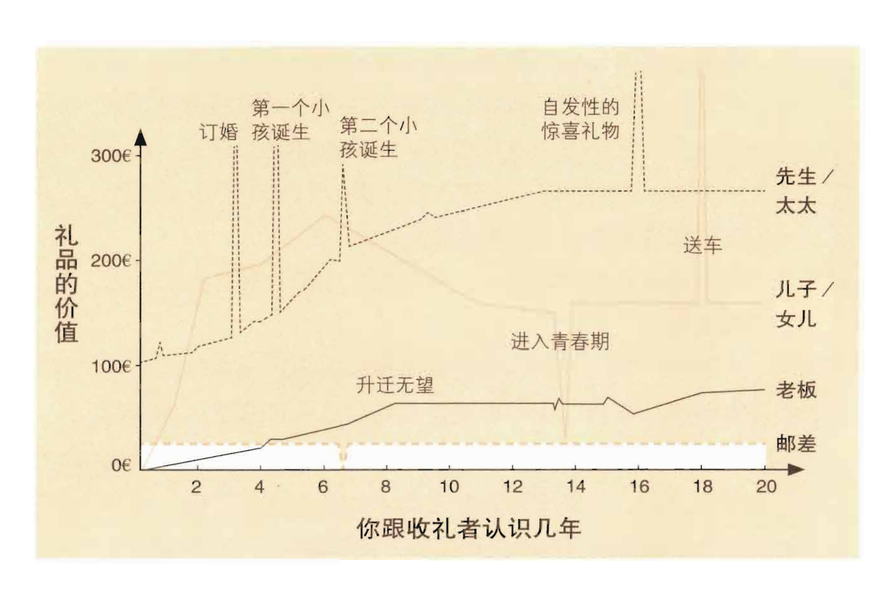
两个经验法则

宁可大方也别搞难堪（别被“实在没有必要”这句话给骗了）。

将心比心，买你自己也乐于收下的礼物。

我的品味再简单不过，最美好的事物绝对能满足我。

——奥斯卡·王尔德



这个模型显示你应该送礼的对象、时机，以及礼物的价值。你送过或者收过的最有价值的礼物是什么？

注：€为欧元符，1 欧元≈ 8.12 元人民币

当机立断为什么很重要

后果模型

我们经常得在信息有限而且模糊的情况下做出决定。譬如，项目开始之初还没有什么明确的细节，我们就得勇于大胆决策——尤其是因为这些初期决策的影响最为深远。项目进入尾声时，虽然我们已有深入的了解，也没有了什么疑虑，可是这时候也没有什么关键决策需要决定的了。

所以最重要的问题在于，我们怎样才能弥补怀疑和决定之间的隔阂。

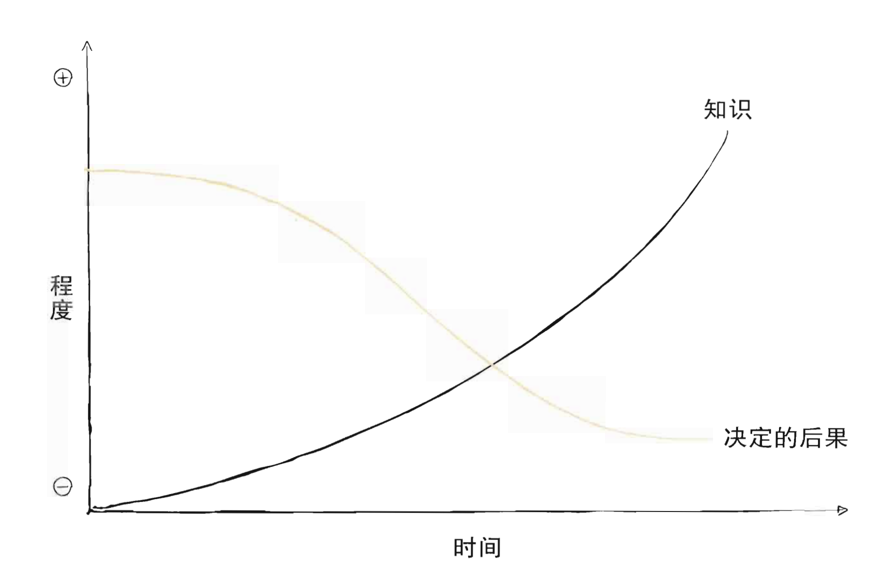
请注意！我们之所以迟迟无法做出决定，通常是因为心中存有疑虑。不过，不做出决定本身就是一个决定。如果你对决议一直不做出定夺，那么这通常是因为潜意识里已做出不沟通的决定。这会使得团队内部人员陷入不确定感。所以如果你想过些时候再做出决定，务必要明确地和大家沟通。

丹麦组织理论学家克里斯蒂安・克瑞勒以及瑟伦・克里斯森鼓励我们要有勇气，信息再少也要大胆做出决定。

我宁可做过再后悔，也不要对没去做的事情感到遗憾。

——露西尔・鲍尔

另请参考：艾森豪威尔矩阵（第012页）



这个模型显示，你的决定跟本身知识相关的程度。

怎样才能漂亮地化解冲突

化解冲突模型

心理学家都认同，冲突是必须处理的，以避免僵持不下和交相指责的局面，以及恢复稳定和沟通。问题是，冲突要怎么处理？原则上，处理冲突的方式可以分为6种：逃避、对抗、放弃、推卸责任、妥协或是达成共识。

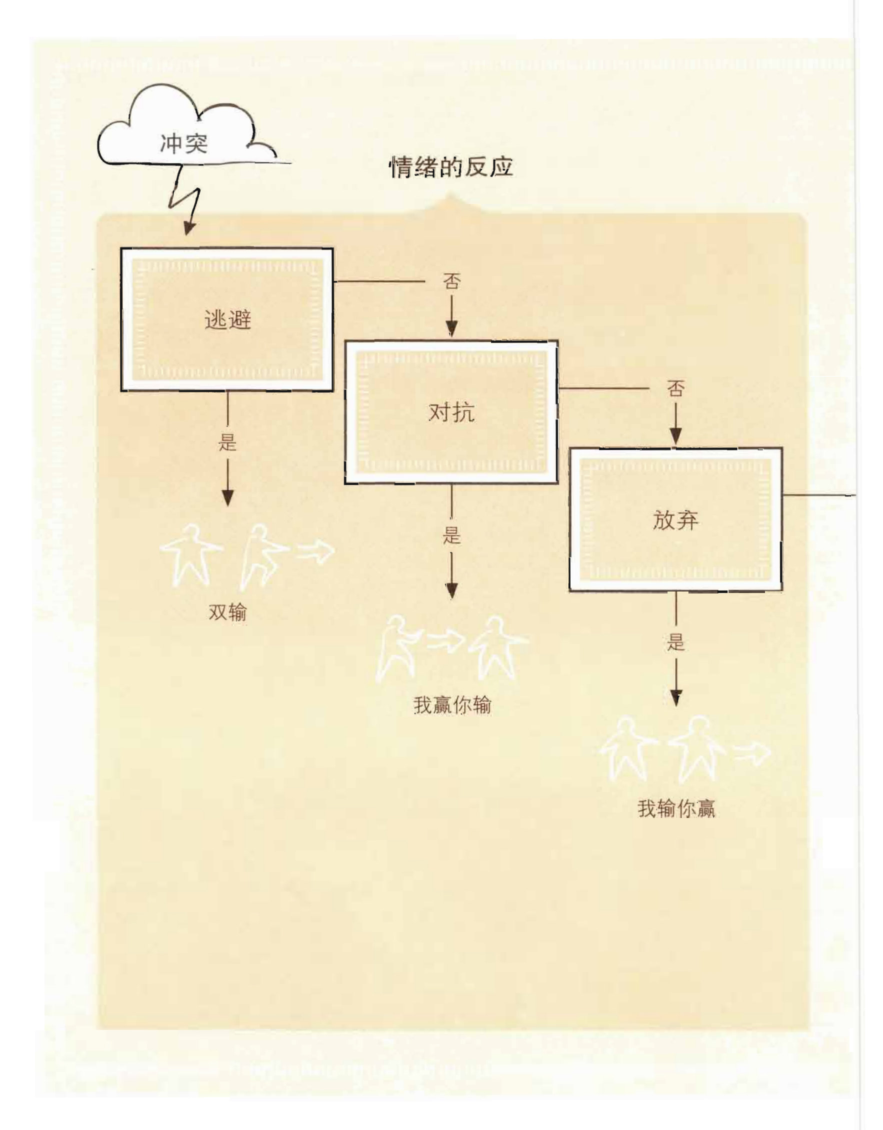
1. **逃避**：逃避跟推诿相同。冲突没有化解，结果还是同样的局面。可以想见的是，这对任何一方都没有好处，是双输的局面。
2. **对抗**：有些人会以具攻击性的态度来处理冲突，他们只有一个目标，那就是赢。不过光是胜利本身还不够，因为别人也得输才行。这种处理方式的重点在于征服对手，以及在面对抵抗的力量时，依然坚守本身的立场。这种处理方式的结果是“我赢你输”的局面。
3. **放弃**：面对冲突的时候会弃守本身立场的人，是通过撤退来解决问题的，也就是选择自己输，结果造成“我输你赢”的局面。
4. **推卸责任**：有些人面对冲突会觉得不知所措，通常会把决定权以及随之而来的冲突拱手让给另外一个权威人士（通常更具权力）来处理。这些权威人士固然帮他们化解了冲突，但是处理的手法未必高明，也未必

最符合托付者的利益，这可能会造成“冲突双输”的风险 。

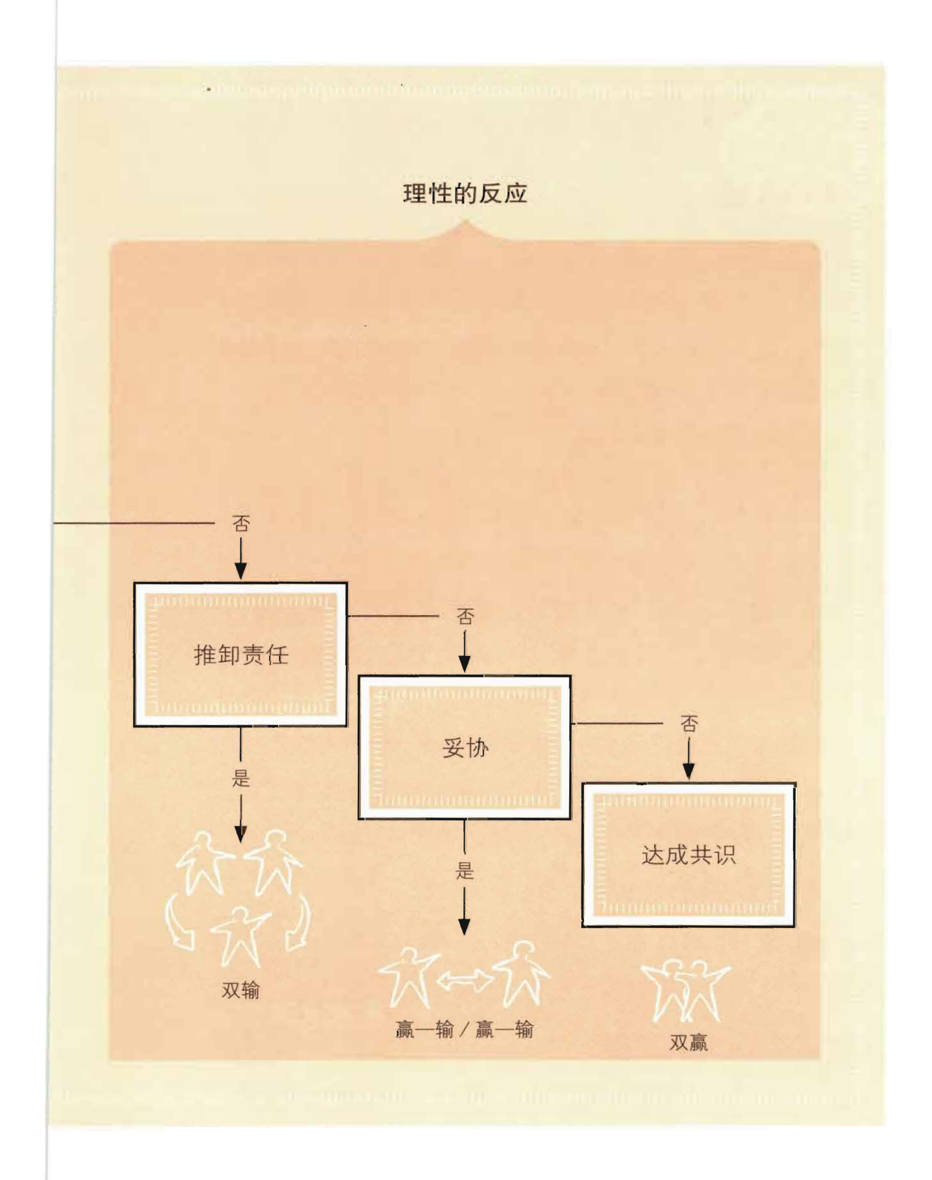
5. **妥协**：这取决于你怎么看，妥协是双方都能接受的解决方案。一般认为，这个解决方案就算不尽理想，在赢—输与赢—输的情况下还算合理。
6. **达成共识**：双方基于共同拟定的新的解决方案达成共识。相对于妥协，这是双赢的局面，因为没有任何一方需要退让，而是双方共同拟定第三个方案。

失败并非来自于挫败，而是肇因于没有参与的冲突。

——瑞士伯恩某青少年中心墙上的涂鸦



这个模型显示对于冲突的6种典型反应。你属于哪一种？你的对手又是哪一种？


理性的反应
否
推卸责任
是
双输
否
妥协
是
赢—输／赢—输
否
达成共识
双赢

今日处境究竟来源何处

十字路口模型

我们的人生当中，都曾经站在十字路口，问自己现在该何去何从？十字路口模型的灵感来自于旧金山葛洛夫咨询公司开发的“个人罗盘”，可协助各位厘清人生的方向。请根据以下的问题填写这个模型的空格：

你的来时路是什么

你怎样来到现在的处境？你的人生当中曾经面临什么重要的抉择、事件和阻碍？你主要是受谁的影响？想想看你所受的教育、家庭、生长的地方，并将你觉得重要的关键词记录下来。

什么事情对你而言是真正重要的

将脑海之中最先浮现的3件事情写下来，记录不用详细或是具体。你具有什么样的价值观？你相信什么？你重视哪些原则？当一切都分崩离析时，剩下来的是什么？

哪些人对你很重要

在此你要想的是：自己重视哪些人的意见？你的决定受到谁的影响，它又会影响到谁？也要想想你喜欢和惧怕的人。

哪些事情会对你造成阻碍

你的人生当中，哪些层面让你无法思考真正重要的事情？

你的脑海当中有哪些该在时限之前完成的事情？哪些阻碍让你裹足不前？你得做些什么？什么时候开始行动？

你在怕什么

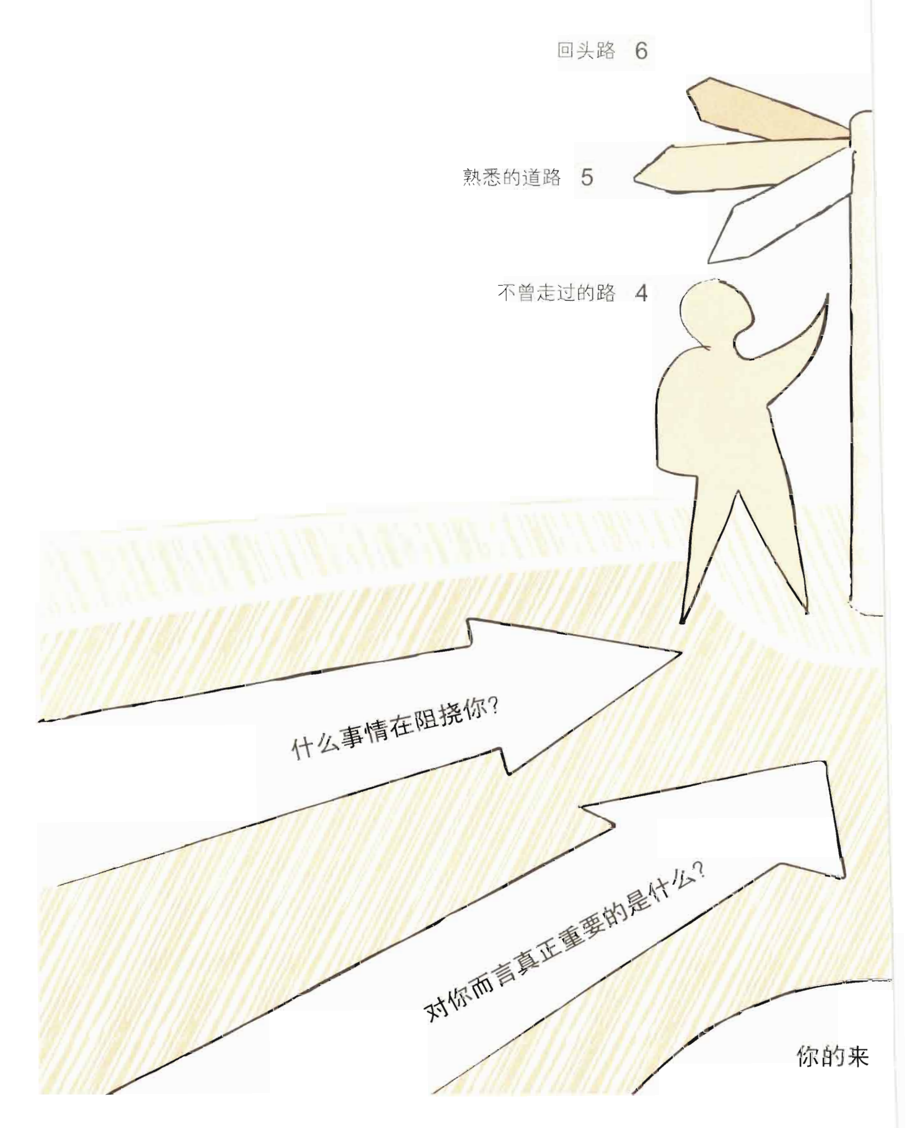
请列举让你担忧、让你泄气的事情、情况或是人物。

看看你的记录。漏掉了些什么？浮现了哪些议题？ 你写下来的关键词是否透露今日处境的来时路？如果必要的话，请写下更多的关键词和问题。现在看看眼前的路。请想想以下这6个例子：

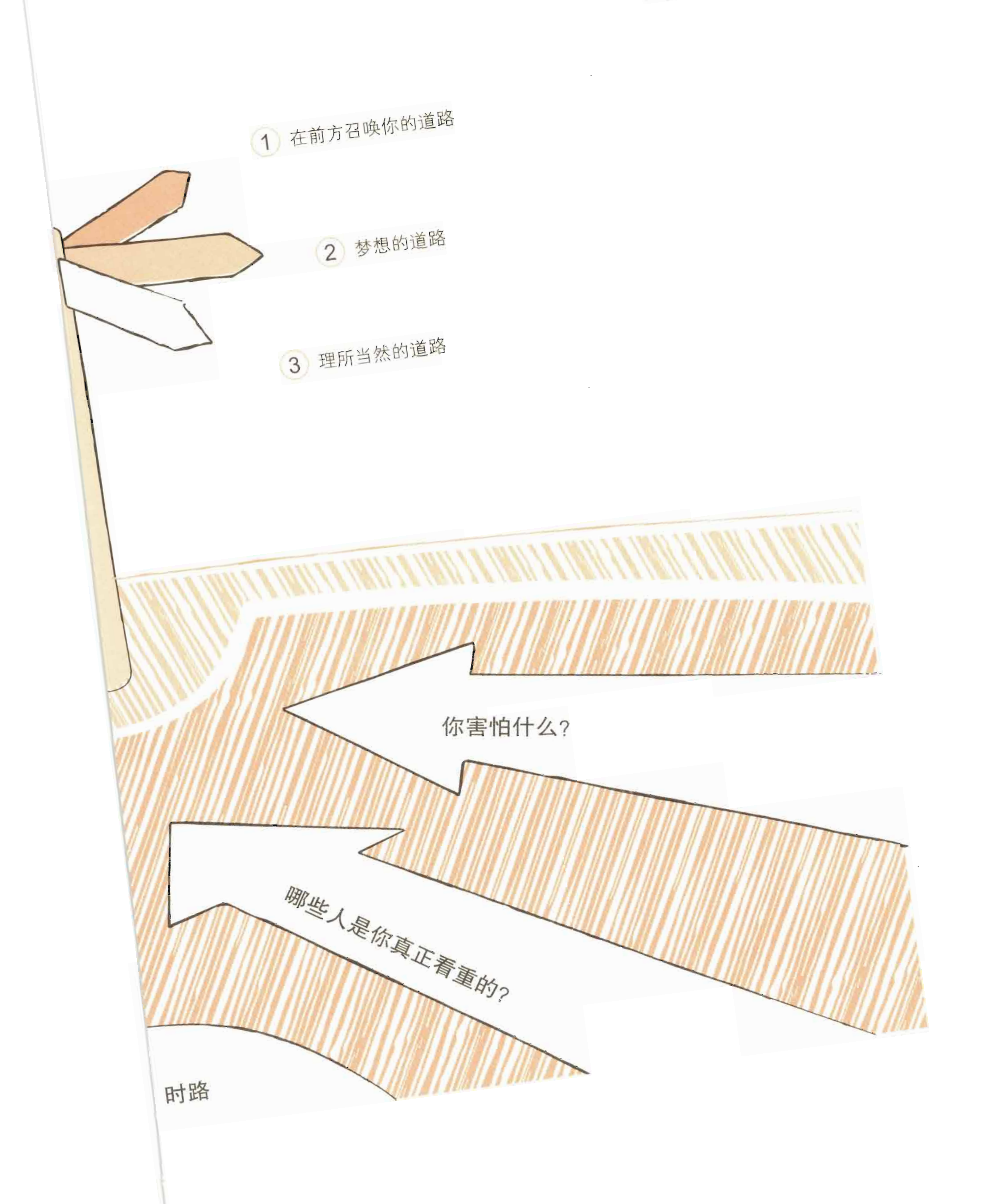
1. 在前方召唤的道路：你一直想要尝试什么？
2. 你最狂野的梦想是什么，不论是否能够实现？
3. 对我而言似乎最有道理的道路，那些我重视他们意见的人物会建议我走这条路。
4. 一条前人不曾走过的路：一条你以往从来不曾考虑过的路。
5. 一条我已经走过的路。
6. 一条回头路，回到你觉得安心的地方。

一切，由你来决定。

你上一次去做从来不曾做过的事情是什么时候？



请自行回答这些问题，或是和一位好朋友一起做；然后想想看自己可能选择的道路。


1 在前方召唤你的道路
2 梦想的道路
3 理所当然的道路
你害怕什么?
哪些人是你真正看重的?
时路

如何更加
了解自己

你属于哪个社会族群

社会氛围和布尔迪厄模型

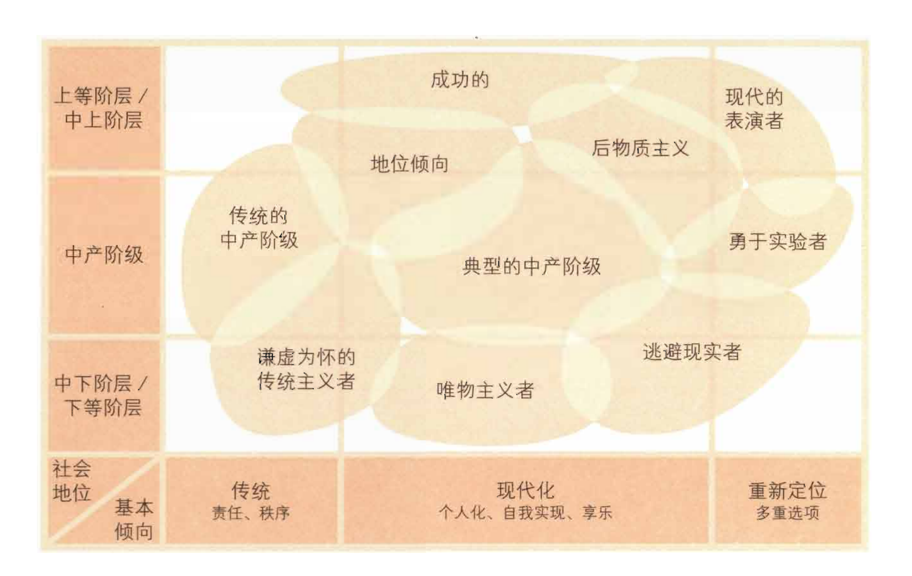
社会氛围是一种心理变量法，为人们建立所属的社会文化族群。这个模型通常用于营销，以界定目标族群之用，是由法国社会学家爱米尔·涂尔干所建立的。接下来这两页介绍的版本则较少人运用，这是由另外一位法国社会学家皮埃尔·布尔迪厄建立的轴线模型。布尔迪厄对于文化消费的分析，挑战了我们根深蒂固的文化偏好和行为。

社会族群常因其狭隘性而遭到批评。确实，这种模型无法回答这样的问题："如果我的父亲是巴士司机，母亲是嬉皮，我是时尚设计师，有空的时候我会跟高尔夫球俱乐部的朋友混在一块，那我是属于哪个族群？"然而，这个模型之所以受到欢迎，可以用闭锁原则来进行解释：如果我们熟悉某件事情的话，就不会想要改变这个习惯，就算有机会接触新的事物，或是其他可能更好的事物，都不会为之所动。

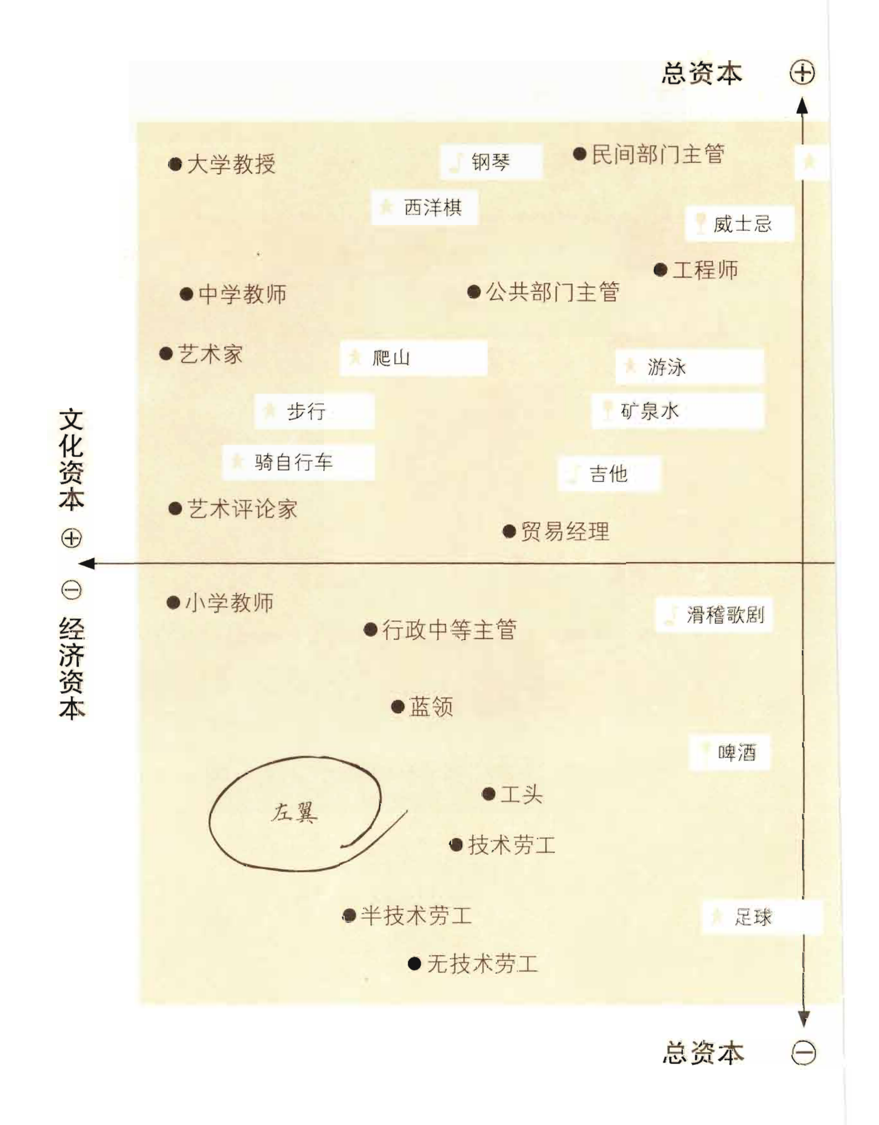
社会氛围模型虽然有其局限性，但是几乎所有的市场研究和市场分析都可以采用。这一点显示，如果大多数人都熟悉某个体系，那么别的系统就很难打下基础。习惯的力量超越了想要追求进步的渴望。

我们的未来取决于我们来自于哪里。

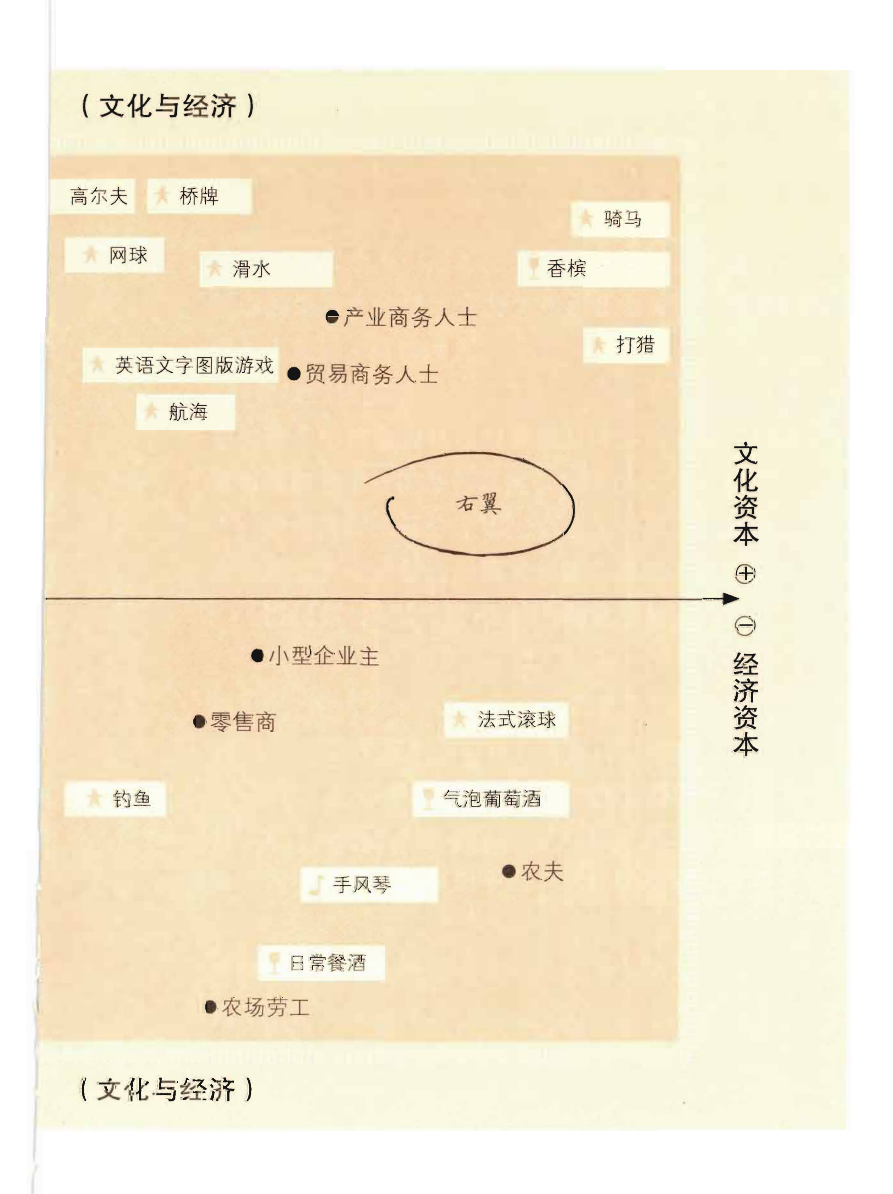
——马丁·海德格



你怎样定位自己？你怎样定位自己的父母？你希望别人怎样定位你？



布尔迪厄模型：你怎样定位自己？你怎样设定父母的定位？你希望别人把你定位在哪里？


（文化与经济）
高尔夫
桥牌
骑马
网球
滑水
香槟
产业商务人士
打猎
英语文字图版游戏
贸易商务人士
航海
右翼
文化资本
⊕
⊖
经济资本
小型企业主
零售商
法式滚球
钓鱼
气泡葡萄酒
手风琴
农夫
日常餐酒
农场劳工
（文化与经济）

什么会让你快乐

沉浸模型

2000多年前，亚里士多德就提出了这样一个大家或多或少都懂的道理：人们最想要的是“快乐”。1961年，美国心理学家米哈里·奇克森特米哈伊写道：“人们对快乐的追求是为了快乐本身，而对于其他所有的目标——像是健康、金钱，或是权力，却是只有在我们认为会让自身快乐时才会受到重视。”奇克森特米哈伊为感到快乐的境界想出一个名词来加以形容，他将此称为“全心沉浸的心流”，进而对“人类什么时候才会进入沉浸的‘心流’”这一问题进行了探索。

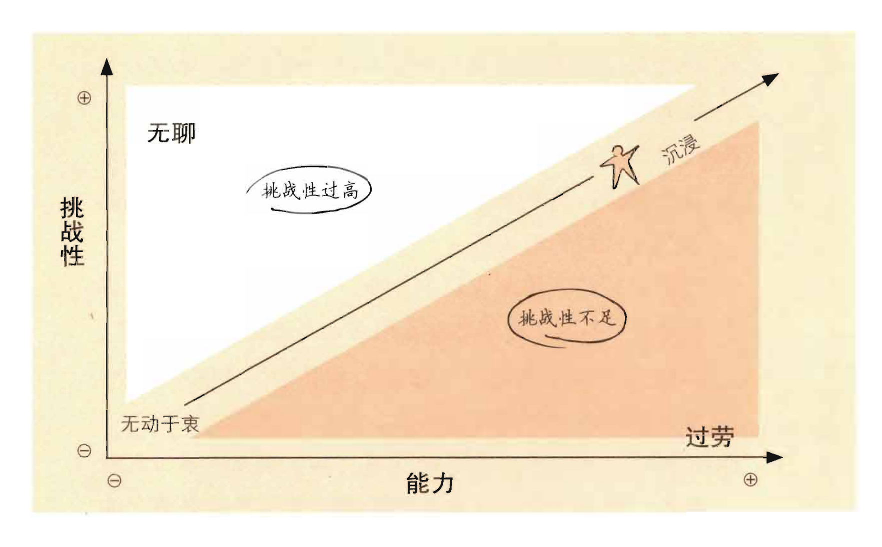
他访问过1000多人，询问什么事情会让他们快乐之后，发现所有的回复都有5个共同点。快乐，或称“心流”、“沉浸”，是当我们在以下情况时产生的：

- 密切地专注于某件活动。
- 这些活动是我们自己的选择。
- 既不会挑战性不够（令人无聊），也不会挑战性过高（让人过劳）。
- 具备明确的目标。
- 能够得到立即的回馈。

奇克森特米哈伊发现，置身于“沉浸心流”境界的人们不但会感到深深的满足，也会无视时间的流逝，而且因为全

神贯注于手中的工作而彻底忘了自己。音乐家、运动家、演员、医师和艺术家都说，当他们沉浸于往往会让人筋疲力尽的工作时，反倒是他们最快乐的时候——彻底颠覆了一般人认为一定要放轻松才能快乐的想法。

你为什么不能快乐？



这个模型有两轴：挑战性的程度以及你能力的高下。在图形上，写下你先前三次面临的挑战，以及你对这些挑战的感想。

别人对你的风评如何

乔哈里资讯窗

我们无法掌握本身的性格，但是我们可以了解自己的个性当中，哪些是对外界显露出来的部分。乔哈里窗（Johari Window，这一名词取自发明者乔瑟夫·勒夫〔Joseph Luft〕与哈里·英格拉姆〔Harry Ingham〕名字的第一个音节）是描述人类互动最有意思的模型之一。这个模型以4格窗把个人意识区分为4个类型：

A. 公开区：代表的是我们自己知道，而且喜欢对他人谈述的特质和经验。

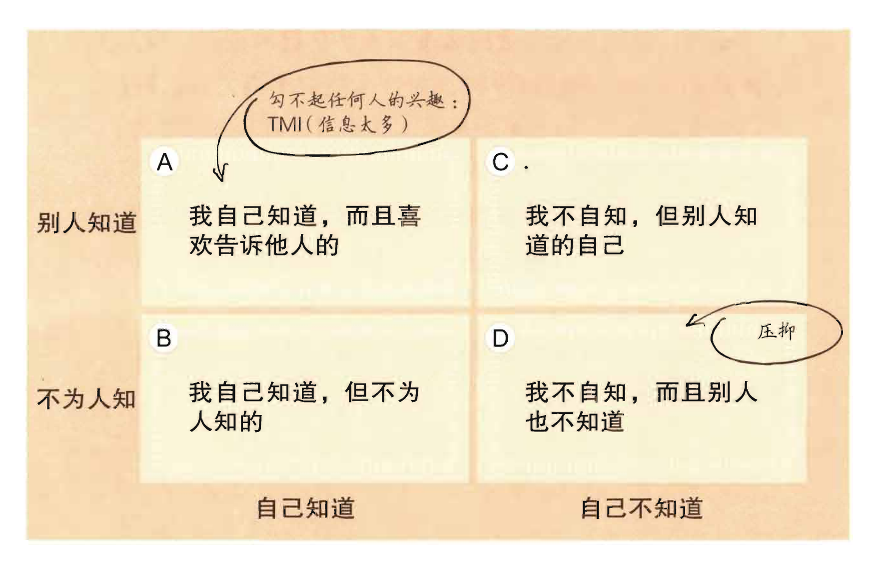
B. 隐藏区：指的是我们自己知道，但是选择不对他人透露的事情。这个部分的规模会随着我们和他人建立的信赖关系增长而递减。

C. 盲区：有些事情是我们不自知，但是别人却可以看得很清楚。而且，有些事情我们自以为表达得很清楚了，但别人却会以完全不同的方式来解读。在这个部分，意见回馈或许可以启发人心，但也可能造成伤害

D. 封闭区：我们都有些层面是不自知，甚至也不为人所知的。我们复杂和多面的程度超过了自己的想象。我们的潜意识里，时不时会有一些不为人知的感受浮上心头——譬如在梦境之中。

选择一些你觉得对你描写得很贴切的形容词（有趣、不可靠，等等），然后让其他人，譬如朋友、同事，选择可以描述你的形容词，接着在适当的窗格中填入这些形容词。

请试着和你的伴侣一块做这个练习。你的伴侣有没有什么事情是你但愿自己从来不曾发现的？你又有什么层面是你但愿不自知的？



在别人眼里的你，别人知道但你不自知的是什么？乔哈里窗提供的是个人意识的窗口。

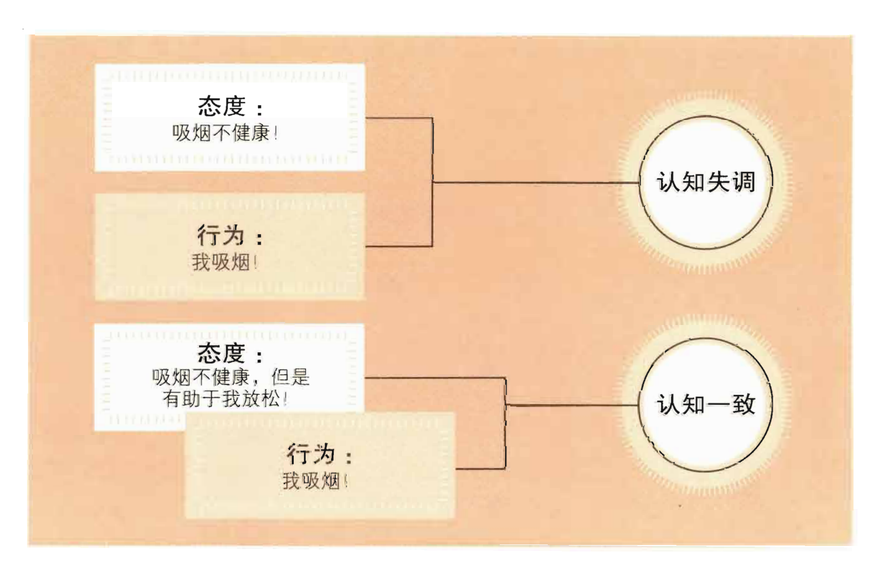
为什么会撞了南墙仍不回头

认知失调理论模型

我们所想和所做的事情之间往往存有很大的差距：当我们做出自己明知不道德、错误或是愚蠢的事情时，会觉得良心不安。这就是心理学家利昂·费斯汀格所谓的“认知失调”，这个名词是形容当我们的行动违反本身信念时，心中的状态——例如，即使我们谴责对孩童施以暴力，可是自己却还是会打自己的孩子。

不过，我们为什么会这么难以承认自己的错误？当别人质问我们本身行为的缺失时，为什么我们不惜为自己辩护，而不是请求原谅？自我辩护是人类最不讨人喜欢的一种属性。这是一种保护机制，好让我们晚上还睡得着觉，心中也不会有自我怀疑。我们只会看到自己想要看的事情，只要是有违本身观点的事情，一律视而不见。我们要的是有助于我们站稳立场的论点。

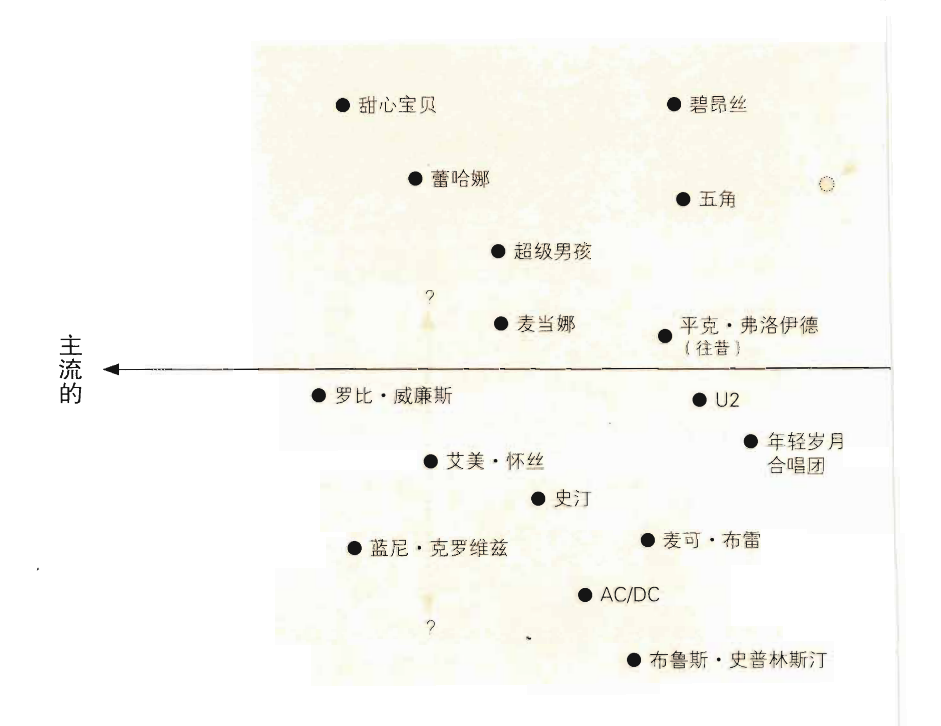
可是我们怎样才能克服这样的矛盾？这可从本身的行为或是态度着手。



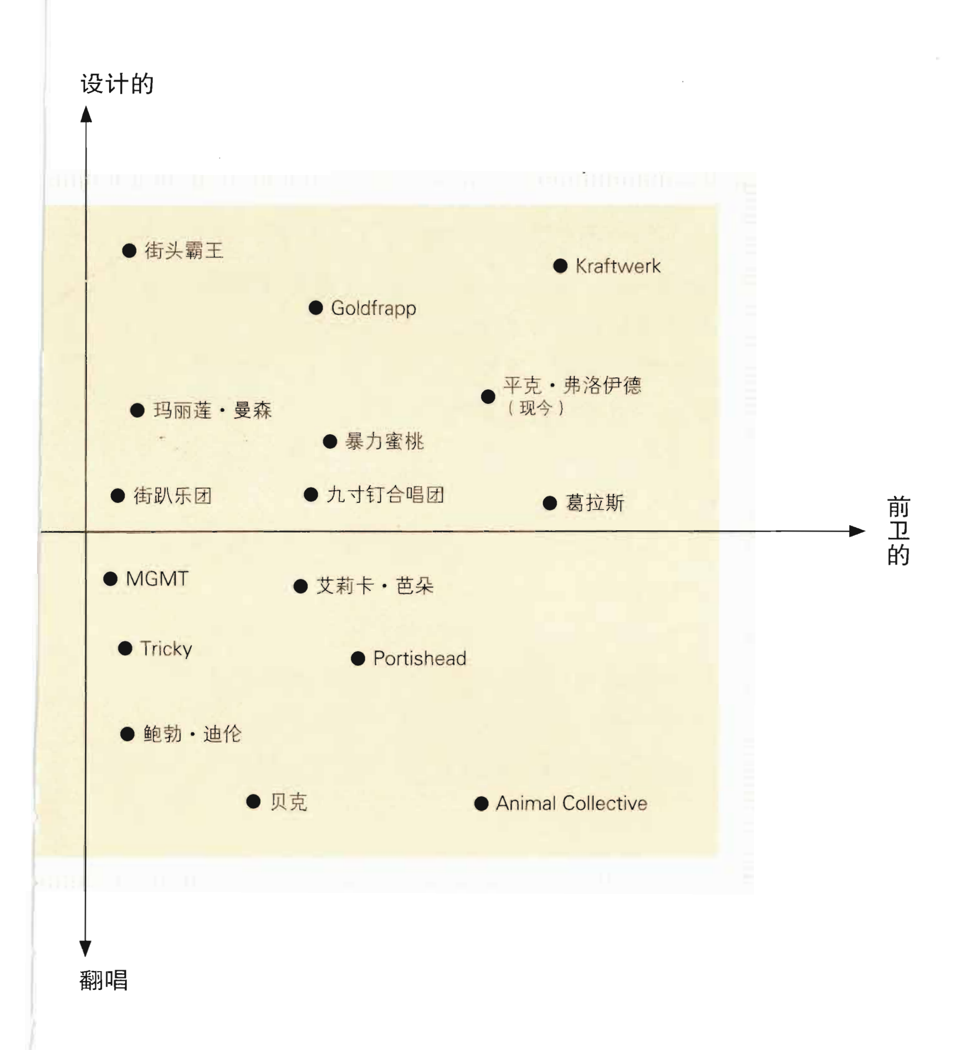
你上一次意识到自己认知失调是什么时候？你的伴侣则是什么时候有这样的意识？

你的音乐品味是什么

音乐矩阵



请把你最喜爱的团体填入上图之中。


设计的
翻唱
前卫的
街头霸王
Kraftwerk
Goldfrapp
平克・弗洛伊德（现今）
玛丽莲・曼森
暴力蜜桃
街趴乐团
九寸钉合唱团
葛拉斯
MGMT
艾莉卡・芭朵
Tricky
Portishead
鲍勃・迪伦
贝克
Animal Collective

什么让你深信不疑却无力证明

匪夷所思的模型

模型解说的是万事万物是怎样息息相关的，我们应该怎么做，以及什么是该做、什么又是不该做的。不过我们会因此看不清事情的真实面貌吗？

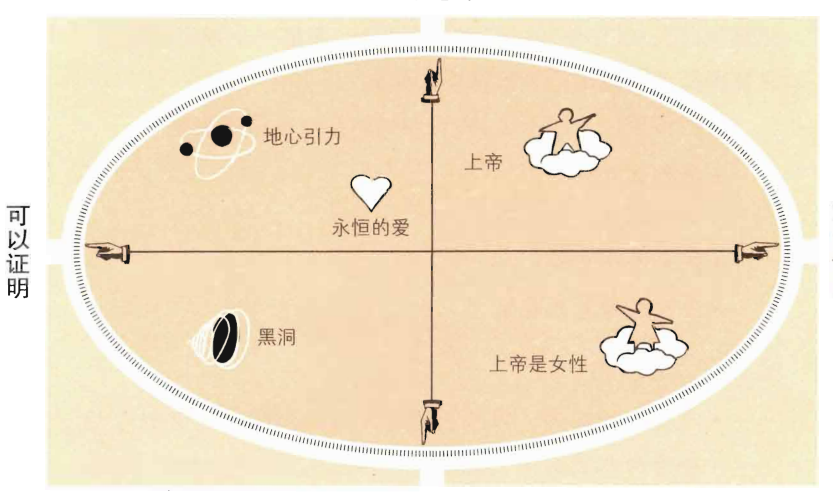
早在18世纪，亚当·斯密便已对过度沉迷抽象的体系提出了警告。两个世纪以后，爱因斯坦认识到，模型和逻辑系统其实到头来是信不信的问题，而他也因此获得诺贝尔奖。科学历史学家和哲学家托马斯·库恩主张，科学通常只是为求确认模型，而且在模型不符合现实时视而不见——往往都是如此。这番主张或许没有为他赢得诺贝尔奖，但最终还是让他争取到某所精英大学的教授职位。

我们对于阐述现实状态的模型往往深信不疑。库恩哲理之中探索上帝存在与否的本体论证明，就是一个很好的例子。他主张说，我们既然能想象自己跟上帝一样完美，那么上帝一定是存在的。我们盲目接受反映“现实”模型的例子在日常生活之中历历可见：例如，若有人说人类充满了贪婪和自我，那么这种行为说不定会扩散到世界各地，而且人们会（不自觉地）模仿。

我厌恶现实世界，可是也只有在这里才吃得到最好吃的牛排。

——伍迪·艾伦

另请参考：黑盒子模型（第116页）



什么是你虽然不了解证据，却还是深信不疑的？什么是你虽然没有证据，却还是深信不疑的？

怎样全面了解自我

乌夫・艾尔拜克模型

如果你想对自己和对他人建立普遍的看法，那么丹麦文化部长乌夫·艾尔拜克的公共意见指标，便是一个很好的起点。这套模型会透露出行为的特质和倾向。

你应该记住，以下这4种观点绝对会对你造成影响：

- 你怎么看待自己
- 你想要怎么看待自己
- 他人怎么看你
- 他人想要怎么看你

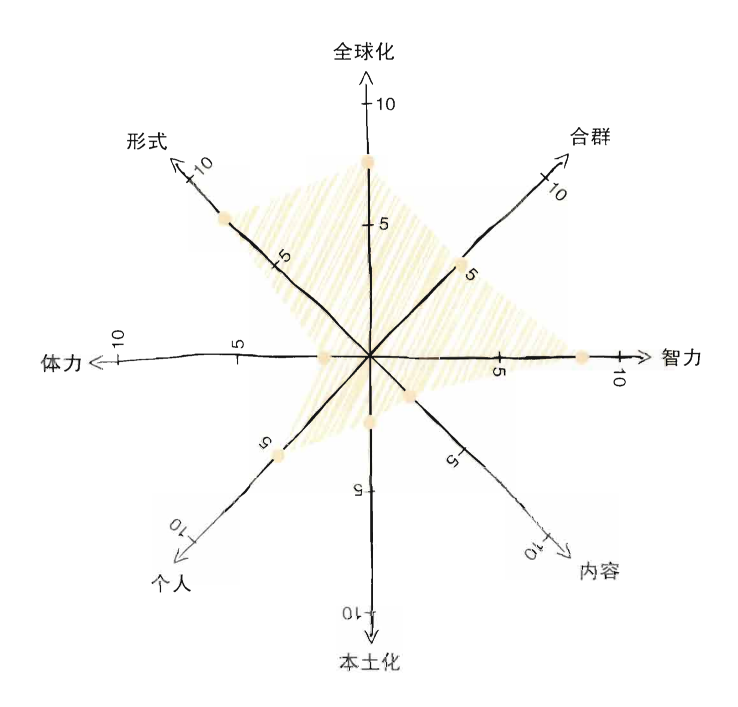
接下来请这样做

- 不要多加思索，对以下问题从1分到10分进行评估：你合群的程度如何，你抱持个人主义的程度如何？你比较注意内容还是形式？你比较重视什么：体力还是智力？你是否觉得自己更加全球化而不是本土化？请拿一支笔把这些线连起来。
- 现在拿另外一支彩色笔，根据你希望怎样看待自己，标示上述这些问题的程度。
- 界定自己的轴线（富裕—贫穷，快乐—悲伤，外向—内向）。

请注意！你所描述的只是大概的情况，而且轴线的总和

一定是10（你们不能本土化这一项标个10分，可是全球化也标10分）。

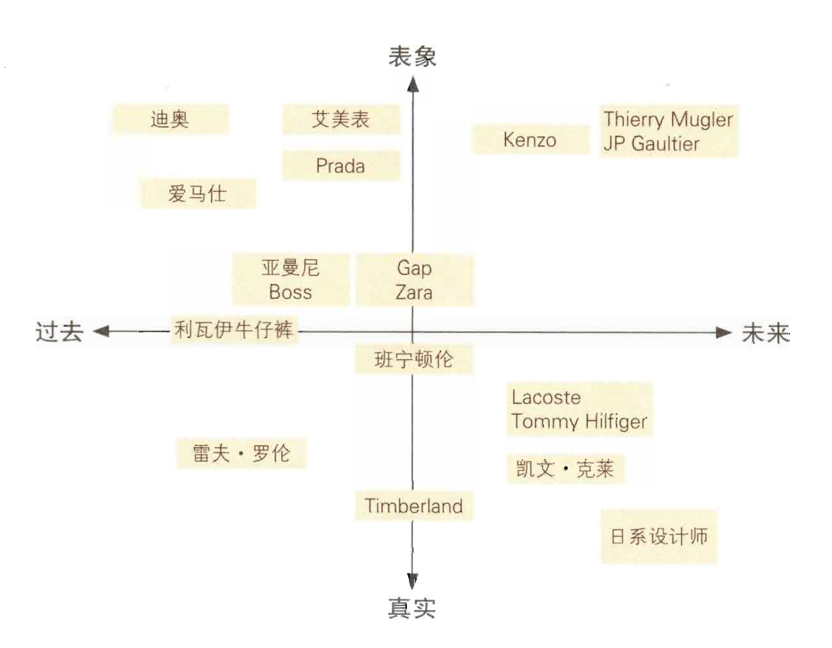
什么事情让你受到牵制无法达成理想？



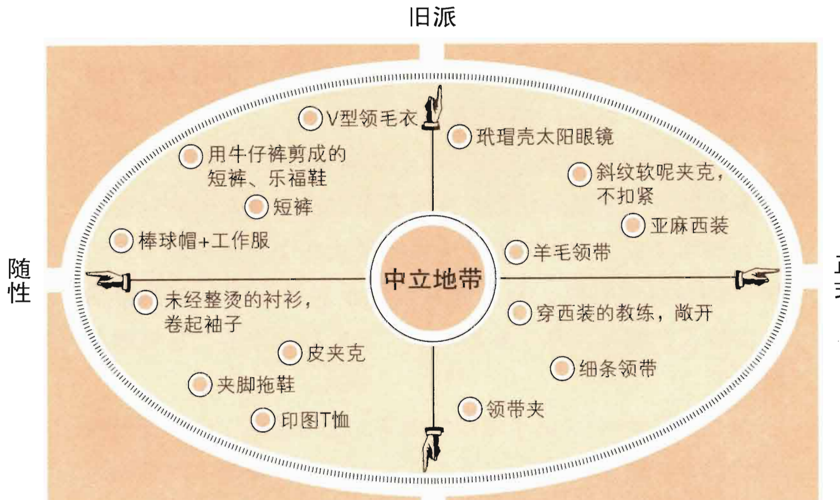
根据自己对自己的看法填写这个模型，接着请你的伴侣或好友为你填写。比较结果的异同。

你的穿衣风格是什么

时尚模型



作家埃里克・索米埃通过知名服装品牌创造了这个时尚模型。


旧派
V型领毛衣
玳瑁壳太阳眼镜
用牛仔裤剪成的
短裤、乐福鞋
斜纹软呢夹克，
不扣紧
短裤
亚麻西装
棒球帽+工作服
羊毛领带
随性
中立地带
正式
未经整烫的衬衫，
卷起袖子
穿西装的教练，敞开
皮夹克
细条领带
夹脚拖鞋
领带夹
印图T恤
新潮

朴素盛装的艺术。

你活在当下吗

能量模型

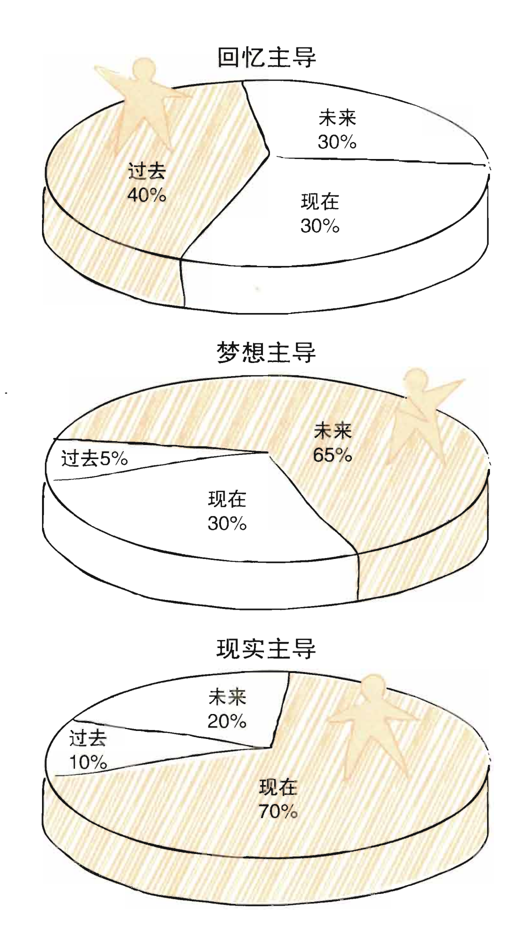
人们总是说，我们应该活在当下。可是要怎么做呢？瑞士作家帕斯卡·梅西耶这么写道："在深信掌握精华的信念之下，专注于此时此刻其实是错误的、没有意义的暴力行为。真正重要的是，在我们所处的内心时空之中，带着适度的幽默感和忧伤，笃定、冷静地悠游其中。"

这儿有个非批判性的问题：你花多少时间思考过去？花多少时间思索此时此刻？以及花多少时间在对未来的思考上？换句话说，你多久思考（渴望地或是心怀感恩地）来时路？你多久感觉到，自己确实专注于当下正在从事的事情上？你多久想象未来可能的景况，又多久对眼前的发展感到忧心？

下边显示的3个例子可以代表文化上的价值：在怀旧气氛的欧洲，以回忆为主导；在"机会之国"的美国，以梦想为主导；而在工业亚洲，则以现实为主导。

你们无法改变过去，但是忧虑未来却可能毁了现在。

另请参考：十字路口模型（第042页）



在图中填入你为思考过去、现在和未来花费的时间。

怎样牢记所有学过的事物

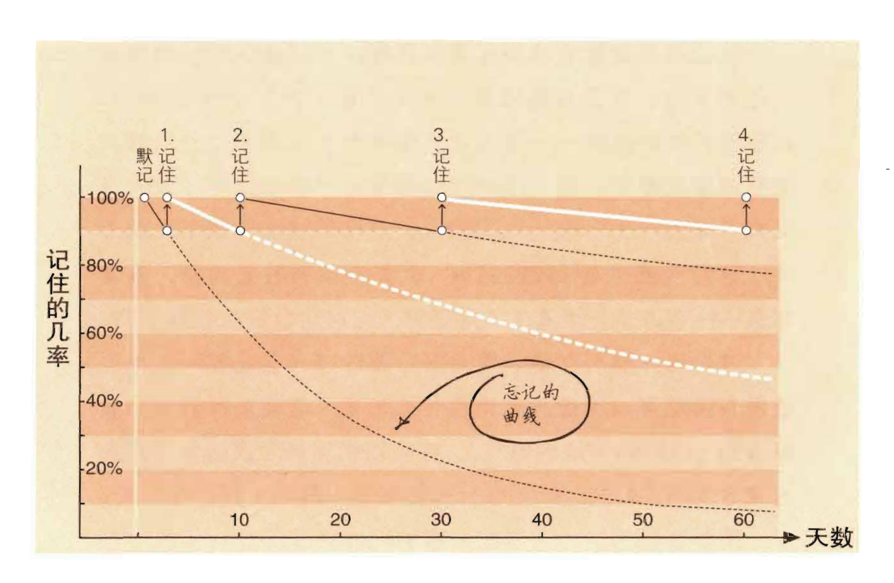
超级备忘录模型

长期的记忆有两个元素：可撷取性以及稳定性。可撷取性决定我们记住某件事情的难易度，这要看这些信息在我们脑海“漂浮”的地方距离意识层表面有多近。而稳定性则是有关于信息深植于我们脑海的程度。有些记忆虽然稳定度很高，但可撷取性却很低。试着回想你旧的电话号码——说不定想不起来。不过如果你看到这个号码就摆在眼前，则会立刻认出来。

想象自己正在学英文。你已经学到一个生词并背了下来。要是没有练习的话，过了一段时间就会愈来愈难记起。彻底忘掉需要多少时间是算得出来的，在忘掉这个生词的过程当中，最好有人提醒你。你愈是经常受到提醒，记住这个词的时间就愈久。这个学习计划就称为“超级备忘录”，是由波兰研究员彼得·沃兹尼亚克开发的。

重点不是你知道什么，而是你记得什么。

——简·寇克斯



你在学习过后，最好每隔一段时间就温习一下：每隔1天、10天、30天和60天。

你的政治立场是什么

政治罗盘

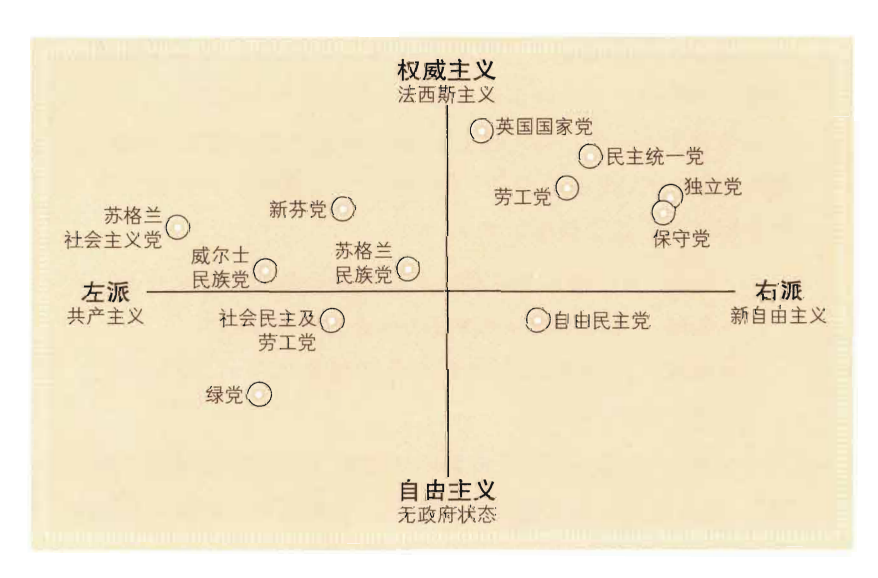
我们虽然把政治分为左派和右派，不过这样两极的划分法过于简化，不足以描述当今复杂的政治局势。传统而言，在政治光圈的两极——劳工党和保守党在经济和社会政策方面靠得愈来愈近，到了没有什么明显区分的地步。传统的定义也可能会产生误导。英国国家党对于种族和国家主义的立场让他们常被视为极端的右翼，可是在某些社会议题，像是健康和住宅方面，就算在工党眼里，国家党也是高度偏左的。

过去划分政治立场的楚河汉界现在或许已经模糊，不过还是有模型可以衡量选民的观点和态度。这些工具当中，最著名的一种称为“政治罗盘”。你可以根据这个模型划分本身的政治立场，模型上的轴线分别为左派—右派、自由—权威。

需要注意的是，这里左—右的轴线并非传统对于政治倾向的划分，而是经济政策：左 = 国家主义，右 = 民营化。自由—权威的轴线则是指个人的权利：自由 = 所有的权利都由个人掌握，权威 = 国家对国民拥有高度的掌控权。

永远都要激进，千万别中规中矩。

——瓦尔特 · 本雅明



politicalcompass.org对2010年英国大选期间政治局势的分析。
问问自己站在什么立场？10年前的你又站在哪里？

怎么知道自己是否应该转换工作

个人表现模型

许多人对自身的工作都觉得不满。可是对工作不满的情绪要怎么衡量？这个模型有助于评估自身工作的情况。

连续3个礼拜，每天晚上都要问问自己以下这3个问题，然后根据1分（完全不适用）到10分（完全适用）的分数，将你的回答填入这个模型之中：

- 必须：目前的工作对我造成的负担和要求的程度如何？
- 能够：我的工作和自身能力吻合的程度如何？
- 想要：我目前的工作和我真正想要从事的工作之间，有多大的相关性？

经过3个礼拜之后，分析各种“风帆”的形状。如果在“移动”，那么表示你的工作具有多样性。如果这个“风帆”形状总是一样，那么请问问自己以下这些问题：

你想要什么？

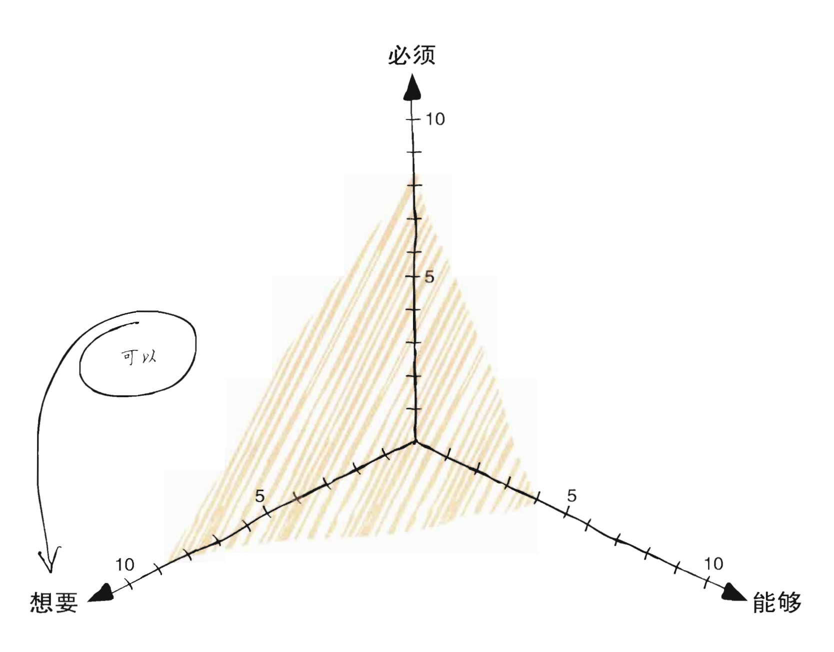
你能从事想要的工作吗？

你能做些什么？

你想要自己能够胜任的工作吗？

如果有什么是你无法做到的，那就应该努力培养这样的能力。

另请参考：沉浸模型（第052页）、橡皮筋模型（第024页）



你目前的工作对你造成多大的负担？这些工作跟你的能力吻合程度如何？
它跟你想要的工作有多大的关联性？

怎样利用过去掌握未来

鉴往知来模型

说到策略性的决定，我们的焦点通常是放在未来。我们的梦想着眼于未来，而我们的希望则是实现这些梦想。

可这是为什么呢？或许是因为我们希望可以掌握自己的未来。不过，我们往往忘记，每个未来都有个过去，而我们的过去则是未来赖以维系的基石。

所以重点不在于“如何想象自己的未来”这个问题，而在于“如何才能为过去（例如，项目）和未来建立联系，搭起一座桥”。这个模型是受到葛洛夫咨询公司的视觉规划系统启发而创造的，有助于各位想出与过去相关的地方，发掘哪些事情是可以忘怀的，哪些事情是你应该从过去引入未来的。

怎么做呢？首先你要界定一个时间的框架——也就是说，去年、就学期间、你的婚姻，或是从公司成立开始至今——并且回想这段期间刚开始的时候，可以自己一人或是在团体之内进行。接着加入以下这些时间线：

· 相关人物
· 你的目标（在那时候）
· 成功之处
· 你克服的障碍
· 你学到的事物

填完这个模型之后，你会发现过去的重要性。

回忆是我们唯一不容指使的天堂。

——让·保罗



选择一个时间框架，并回答以下问题：你那时候的目标是什么？你学到了什么？你克服了什么障碍？你成功之处是什么？哪些人扮演了重要的角色？

为什么心中不抱任何期望会更好

个人潜力陷阱

“这么前途无量的孩子”——任何人只要听过别人给他们这样的评语，已经可以猜到在“个人潜力陷阱”的背后蕴藏着什么：为了实现这样的前景而努力的一生。

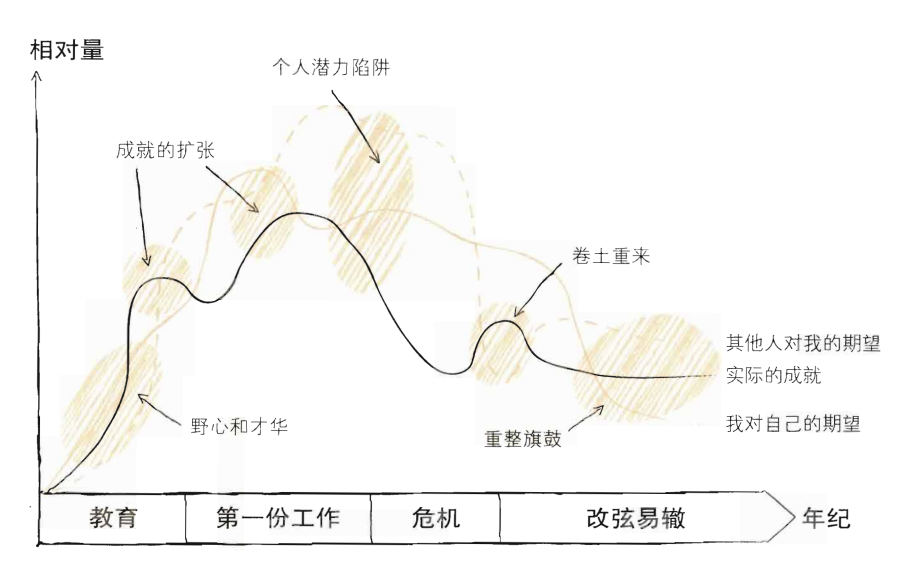
对于有才华的人而言，这是个诅咒。人们会这么说：“他只需要知道自己真正想要什么。”人们会对这些人的缺点视而不见，并对他们轻而易举的成功大加赞叹。才华和魅力这样充满吸引力的组合让他们占尽便宜，但却也是致命的。因为，其他天资没有那么聪颖的人已经开始打拼，那么这些先天聪颖的人就得靠边站，因为以前用仰慕眼光看待他们的人终将迎头赶上。

个人潜力陷阱可用这个模型精确地追踪。在这模型之中有3条曲线：

- 我对自己的期望
- 其他人对我的期望
- 我实际的成就

当别人对你的期望以及你实际的成就之间出现过大的歧异时，便可以看出这个陷阱。一般来说，有才华的人会悠游其间，直到遭逢危机点为止。比较保险的做法是，承诺8成，然后做到120%。

你准备好了吗？
对自己的期望别像别人对你的期望那么高。



这个模型显示了3条曲线：我自己的期望、别人的期望以及我的成就。如果这3条曲线交会的部分过多，你将会陷入“个人潜力陷阱”。

怎样发掘下一个重大发明

技术循环周期

现在这些问题，就算规模最大的企业里最聪明绝顶的人也想要知道：脸书会不会生存下去？微软的“Bing”会不会出现演变？接下来的重大发明会是什么？会不会是相关的、实用的而且人们爱不释手的？

没有人知道这些问题的答案，不过斯坦福市高德纳咨询公司或许比大多数人都更为了解。他们发明了一套名为技术循环周期的模型表征，研究在新技术出现之后的兴奋以及通常在这之后会产生的失望情绪。

人们之所以热爱科技，基本上是因为科技很实用。电子邮件有用。因特网，如果你手头有点时间的话，也有用。短信有用。这些科技工具有何共通之处？那就是，这些工具都经历过技术循环周期的5个阶段：

1. **技术先驱阶段**：产品已经上市，到处都在谈论这项产品：“你看过这个了没有？”
2. **期望膨胀期**：兴奋的情绪达到高峰，可是人们开始发现疏失之处，你会听到这些话语：“对啊，是很棒，可是……”
3. **幻觉破灭期**：这项产品不如期望，都是些不怎么酷的人在使用，你会听到：“这已经是4年前的东西了。”

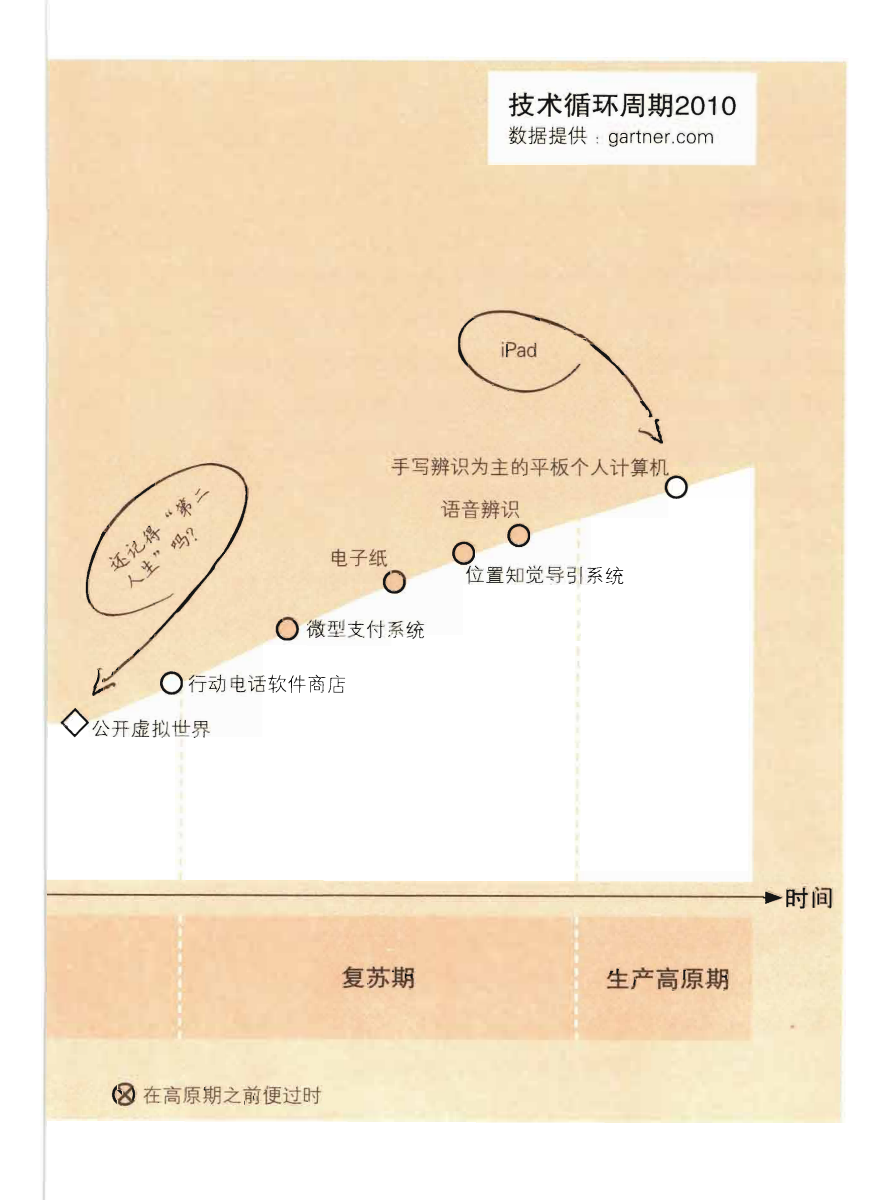
4. **复苏期**：媒体不再介绍这项技术，兴奋的气氛已经消失。许多技术就是在这个阶段从市场上销声匿迹的，不过有些公司可能还是继续实验。他们可能会改变原来的版本，并为这项技术找出更多新的用途。你会听到人们这么说："我从来不曾这么想过，不过你们可以不同的方式来用……"
5. **生产高原期**：技术的好处已经广为展示和接受，通常都是要从实验阶段进展到2.0版或3.0版才会成功，这时，你不会再听到什么了，大家都在默默地使用它。

只要这项技术产品存在一天，对它的喜爱就不会停息。

另请参考：断层—扩散模型（第112页）



技术循环周期也可以应用在伴侣间的关系上：在刚建立关系的时候，你会觉得彷佛置身于世界的顶端。然后，你开始会有不同的想法。经过一段时日，你们不是分道扬镳，就是彼此许下长期的承诺。


技术循环周期2010
数据提供：gartner.com
iPad
手写辨识为主的平板个人计算机
语音辨识
电子纸
位置知觉导引系统
微型支付系统
行动电话软件商店
公开虚拟世界
还记得"第二人生"吗？
时间
复苏期
生产高原期
在高原期之前便过时

细微之处为什么重要

细腻讯息模型

只要是从事跟待人接物有关的工作的人，都会知道信息不见得会传递到所想的地方，部门之间的人员彼此斗争，而不是互相支持，管理者的决定是以听起来很酷的策略为基础，而不是基于实际的事实。根据组织理论学家埃利奥特·贾克斯所言，"当今管理的情况就跟自然科学界在17世纪时一样，在管理学的领域没有一套信誉卓著的概念，可让你们建立经得起检验的理论。"

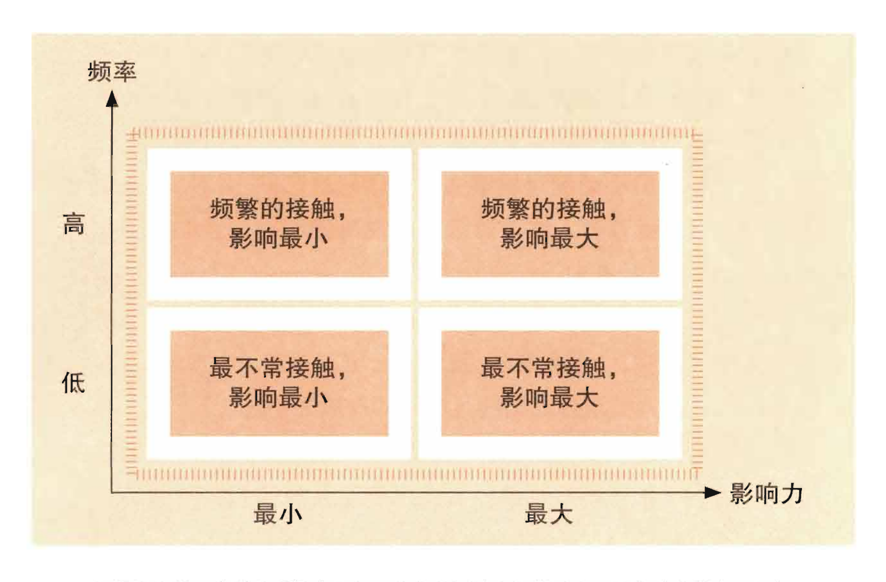
有些团队为什么能够顺利地合作，而有些却迭生龃龉？在可以运作和无法运作的结构之间，存在着什么细腻的差异？我们并不知道答案。不过我们知道的是，拜美国记者马克·布坎南所赐，沟通对于结构稳健、运作顺利的环境而言是至关重要的，而且沟通可以分为两个层次：我们口中所言的话语，以及表达的方式。

美国麻省理工学院媒体实验室为了找出这些问题的答案，对某大银行的创意小组进行了观察：谁对谁说了些什么？谁什么时候移动？移动的频率多高以及朝什么方向移动？A对B用什么口吻说话？谁的压力很大？谁好像过度劳累？

这项听起来很像"老大哥"的计划名为"现实挖掘"，以这家银行的情况来说，观察结果显示：彼此沟通、读取许多电子邮件——私人的以及工作相关的——的团队成员，一般

来说，相较于那些只会埋头于工作的同事，似乎更加开心，而且工作效率也更高。

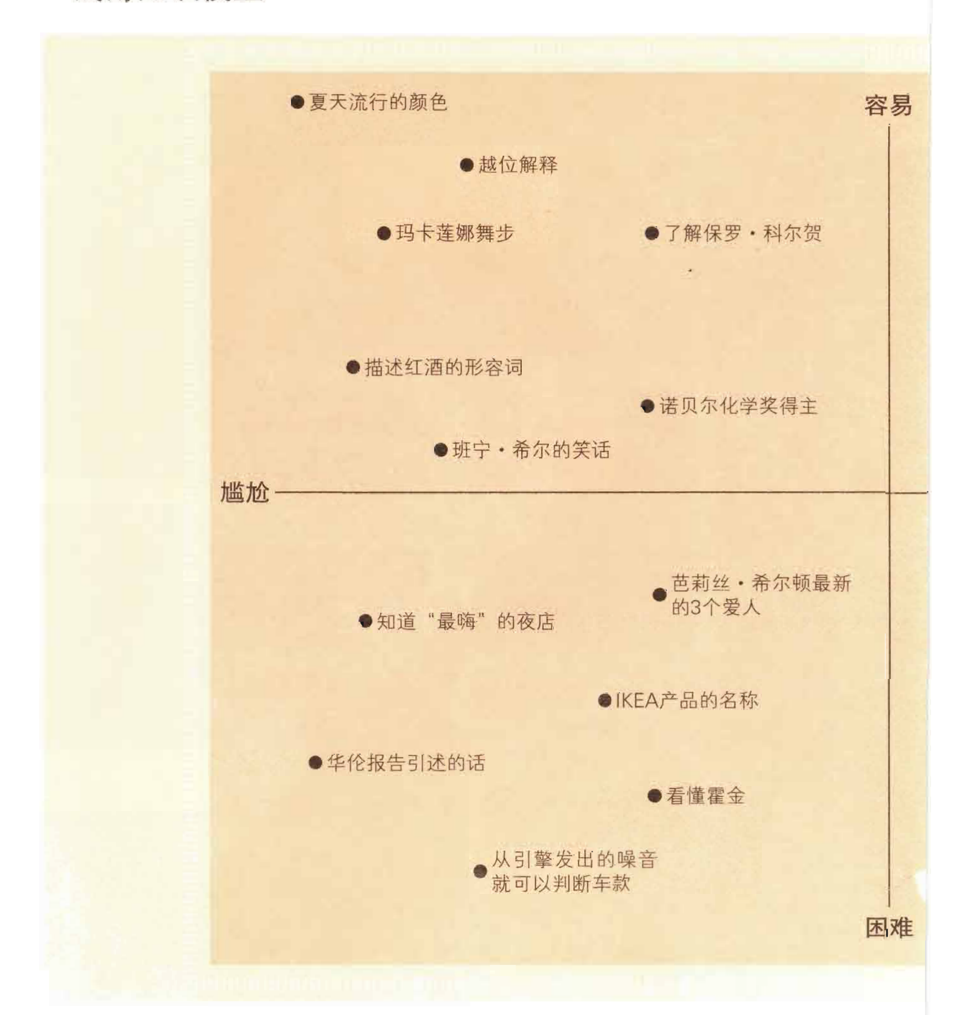
你最常和谁谈话？你最重视谁的意见？



你跟谁沟通？接触的频繁度如何？你们的讨论有何影响力？请和你的同事一起将你们的讨论纳入这个矩阵之中。

你需要成为万事通吗

浅薄知识模型



知识能让人留下深刻的印象，也可能让别人觉得无趣。你知道些什么？从右上角开始做起。

- 欧盟所有会员国
- 维也纳华尔兹的舞步
- 你的伴侣的衣服尺寸
- 十诫的内容
- 奥林匹克运动会最近10次举行的地点
- π小数点后的4位数
- 在海拔2000公尺的高度煮糖心蛋所需的时间
- 四海为家鸡尾酒的配方

给人深刻印象

- 你的伴侣的胸罩尺寸
- 尼采3个强调积极生活的引言
- 20世纪80年代电视连续剧的主题曲
- 9·11事件中恐怖分子的名字
- 解说量子物理（清晰地）
- Google的运算
- 可口可乐的配方
- 反驳量子物理

填入你自己的部分：

- 世界杯足球赛前10届的冠军得主
- 用15种语言说“你好”
- 引述20句《圣经》的话语
- 7大死罪
- 国歌的歌词
- 国歌的曲调

你需要的和想要的一致吗

马斯洛金字塔

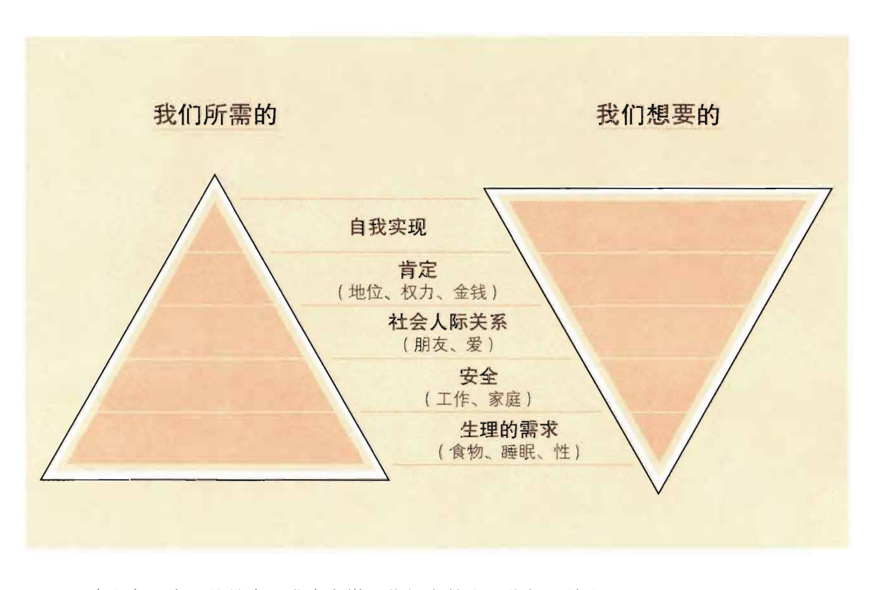
2003年的德国电影Hierankl开场白这样说："3个最重要的问题是……你还有性生活吗？你成家了吗？你是知识分子吗？如果3题的答案都是yes，那你过的可是天堂般的生活；如果有两个yes，那么表示你具备了快乐的要件；一个yes则表示这是你赖以生存的所需。"这是部烂片儿，但是所提出的问题却很好。

心理学家亚伯拉罕·马斯洛在1943年发表"需求金字塔"（即人类需求层次理论）模型。他把人类的需求分为几种：

- 生理需求（吃饭、睡觉、温暖、性）。
- 安全需求（有地方可以住、工作的保障、健康、不受敌人侵扰）。
- 社会的人际关系（朋友、伴侣、爱）。
- 肯定的需求（地位、权力、金钱）。
- 实现自我的需求（个别性、实现个人的潜能、追求信心和超越）。

最前面这3个是人类基本的需求。如果这些需求得到满足的话，人们就不会再去多想。最后两个则是渴望或是对于个人成长的需求，这些需求是永远无法满足的。我们的渴望和需求相较之下，这个需求金字塔模型便很有意思。

根据西方世界的经验法则：我们最渴望的东西其实是我们最不需要的东西。



建立自己个人的基本需求金字塔：你拥有什么？你想要什么？

如何更加了解他人

错误是怎么发生的

瑞士奶酪理论

犯错是人之常情。有些人会从错误中吸取教训，有些人则会重蹈覆辙。以下是各位对错误需要具备的了解。

错误可以分为几种：

- 真正的错误——执行错误的流程时所发生的错误。
- 中断——忘记部分流程时所发生的错误。
- 疏失——虽然流程正确无误，但是执行不当的话，就会犯这种错误。

错误的发生可以分为几个层次：

- 源自技能的层次。
- 源自规则的层次。
- 源自知识的层次。

造成错误发生的因素也可分为几种：

- 跟人有关的——上司、团队、同事、朋友。
- 技术支持——设备、工作场所。
- 组织要素——要完成的任务、时机。
- 外界的影响因子——时间、经济气候、情绪、天气。

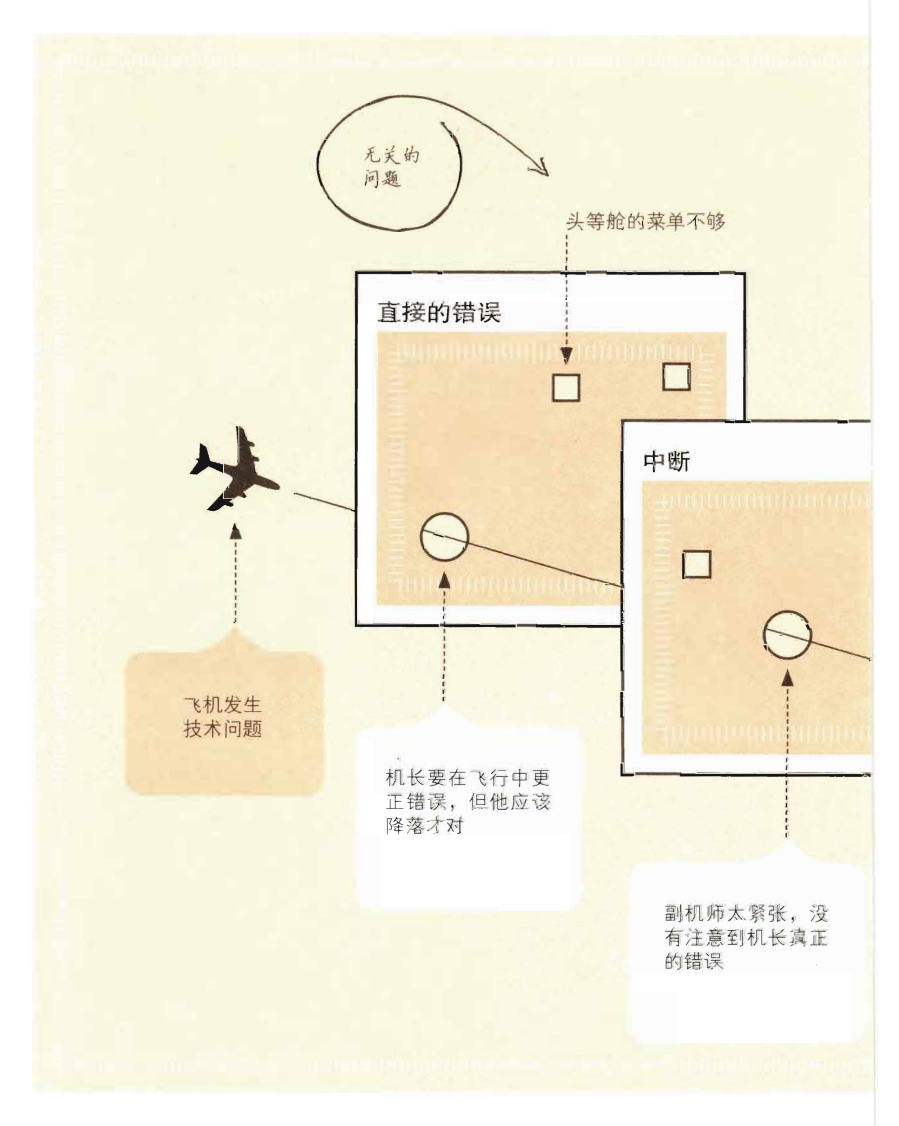
詹姆斯·瑞森以人为疏失，或称为瑞士奶酪理论模型（1990），对错误起因和影响的说明最叫人印象深刻。这个模型以瑞士艾蒙达奶酪来比喻错误发生的层次。一个完全没有

错误的世界，就好像没有洞的奶酪一样。可是在真实的世界里，奶酪会被切成薄片，每一片薄片的各处都有许多洞，这些洞可以想象为错误发生的管道。所犯的错误如果只穿透一层，就不会被注意到或是造成什么影响，可是如果这个错误造成的洞穿透多层的防卫机制，就会造成大灾难。这个模型适用于所有会因为错误造成致命后果的领域——例如，医药和空中交通。

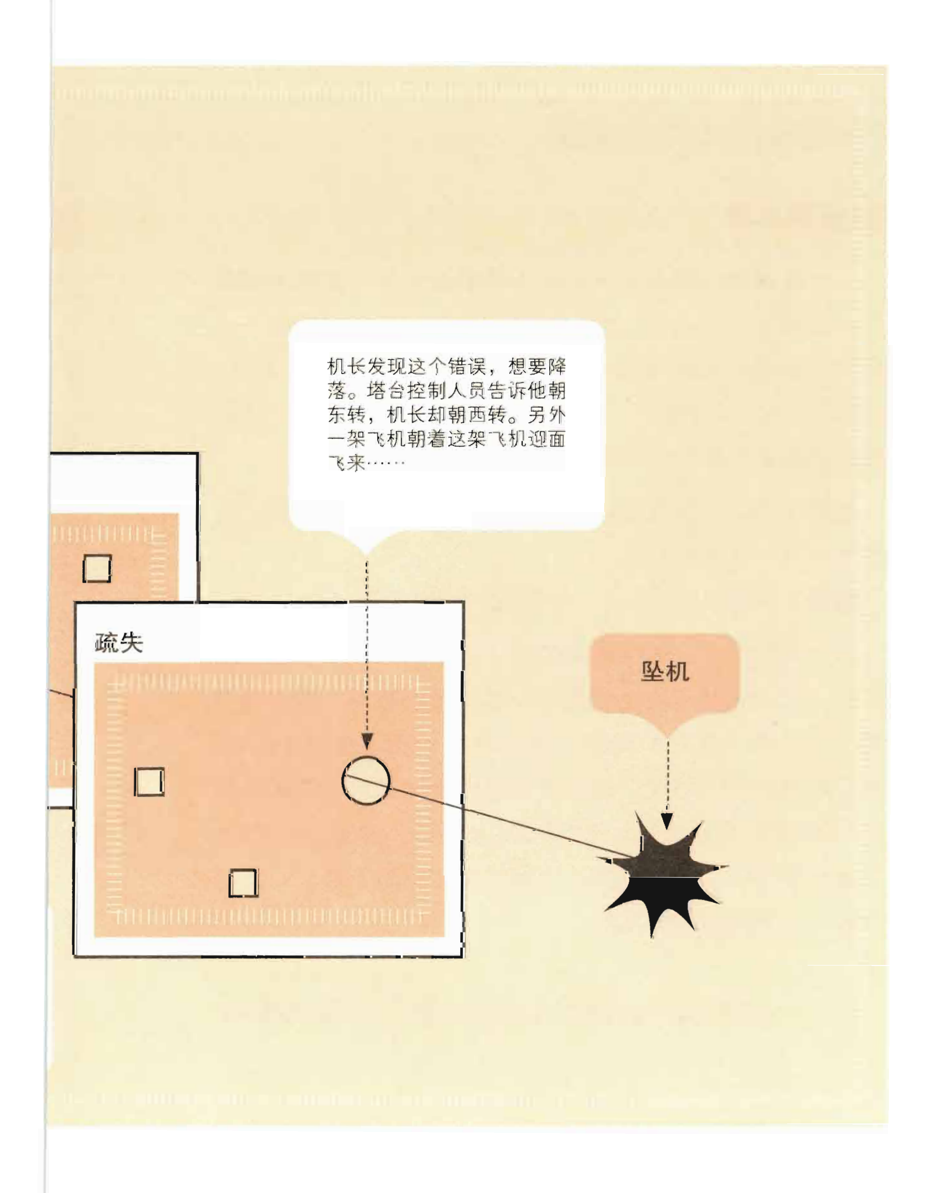
“经验”是每个人为自身错误所赋予的称谓。

——奥斯卡·王尔德

另请参考：结果最适化模型（第 146 页）



这个插图显示的情形是，当3个层次都发生错误，且在“奶酪”上穿透3层“洞”时的情形：1. 飞行员犯了个错误。2. 副驾驶反应错误。3. 在试图更正错误的时候，又犯了另外一个错误。


机长发现这个错误，想要降落。塔台控制人员告诉他朝东转，机长却朝西转。另外一架飞机朝着这架飞机迎面飞来……
疏失
坠机

怎样激发出绝佳的点子

跳脱框架思维

一个真正的创新点子——而不是旧瓶新装，在新的背景环境下套用既有的点子，或将某个现成的点子加以变化——是极为少见的。创新的点子通常是在我们脱离舒适区之后，或是当我们打破规则时才会出现。在此且以“9点问题”为例，这在20世纪之初首见于解谜杂志之中。

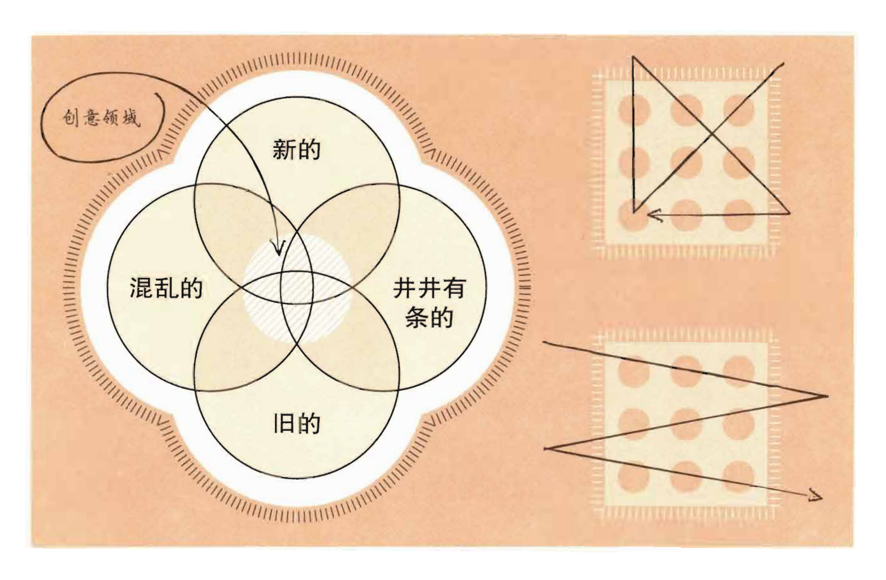
谜题：请以直线联结这9个点，最多只能用4条直线，而且过程中笔不能离开纸张。

解答：解题的诀窍在于，把线画到框架之外。

这个谜题常见于创意思考的例子之中。不过别贸然做出结论——因为英属哥伦比亚大学心理学教授彼得·休得菲尔德博士有个很有意思的观察。他通过“有限环境刺激技术”产生了所谓的漂浮舒缓。这一实验是让受试者坐在漆黑的房间里，没有任何视觉或是听觉的刺激。休得菲尔德博士注意到，受试者并没有因此陷入恐慌，他们的血压反而下降，心情得到改善，也变得比较有创意。

对于想要跳脱框架思考的人，跳脱框架内思考会更有利。

另请参考：型态分析盒与奔驰创意法（第030页）



左边：“跳脱框架”是指已知和未知领域重叠的部分。右边：用4条直线联结9个点的两个方法。

怎样从错误中吸取教训

双重回路学习模型

双重回路学习指的是自我省思和从中学习。这个理论源自于体系理论学家汉兹·冯·福斯特和尼可拉斯·卢曼的研究，尤其是“二阶观察”的理念。严格来说，这并不是一个模型，而是成为万事通的技巧。这样令人渴望的技巧怎样才能精通？答案很简单：你要学习怎样观察“一阶观察者”。

一阶观察者看的是眼前的事物。对他们而言，这个世界纯粹就是存在。而二阶观察者则是把一阶观察者眼中所见归因于他们看待的方式。换句话说，二阶观察者看的是观察的方式。譬如，如果你批评某个足球比赛裁判做出错误的判决，那么你就是二阶观察者：你的观点不同于裁判的观点，因为你置身场外，而且不是实际判决的人，你觉得基于这些原因，你的判断会更加合理。

在观察的过程中，一阶观察者并不知道本身观察的方式——这是他们的盲点。如果认识到这个盲点，二阶观察者就能成为“万事通”。他们可以告诉一阶观察者，可以用不同的方式来观察，并进而以不同的方式来看待事情。

心理学家克里斯·阿吉里斯以及哲学家唐纳德·舍恩根据这些关于观察的理论，建立了双重回路学习。在最理想的情况下，单一回路（一阶观察）是最好的做法。运作顺利的事物不会改变，只是一再重复而已。而在最糟糕的情况下，

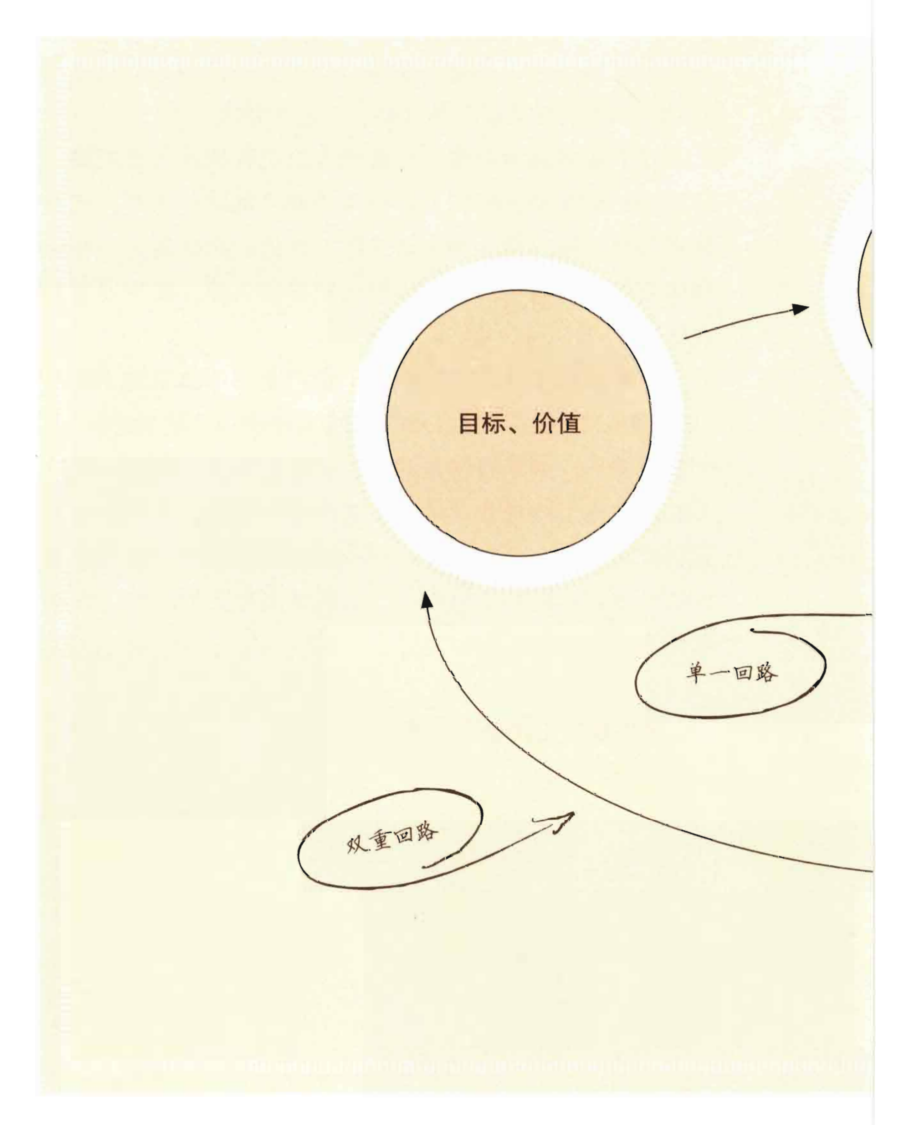
同样的错误则会一再重蹈覆辙，这或许是因为人们只是解决问题，却没有先质疑为什么会犯下这个错误。

在双重回路学习中，你会思考自己在解决什么问题，并且试图打破本身的模式，不是单纯换个解决的方式，而是会思考为什么你会用这种方法来做。在你的行动背后，有什么样的目的和价值观？如果你对这些都很清楚，或许便能加以改变。

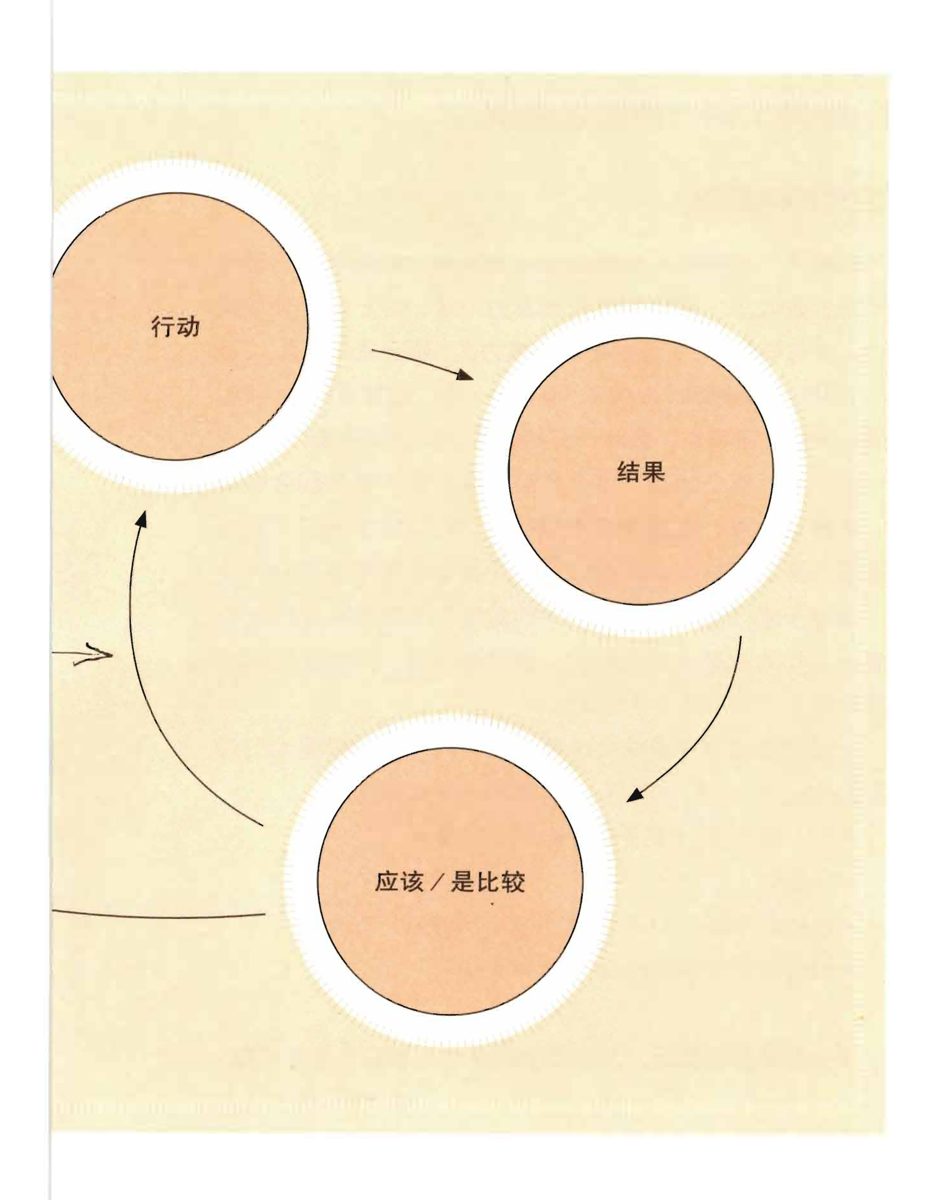
双重回路本身的问题在于，我们要去做的事情（所谓的“信奉理论”）和实际上去做的事情（所谓的“使用理论”）之间有所差异。如果我们真的要改变某件事情，那么光是对员工或是自己下达指令或是给予指导是不够的，这样做只会让我们收到指令（信奉理论）。唯有在我们重新评估本身根深蒂固的原因、目标和价值观时，才能做出真正的改变，这就是影响使用理论的力量。

亲力亲为实现自己想要见到的改变。

另请参考：黑盒子模型（第116页）



你上一次突破生活之中熟悉的模式，确实用不同的方式来做事情是什么时候？你想要突破什么模式？什么因素让你难以突破？


行动
结果
应该／是比较

他 / 她属于哪一种讨论类型

肯定式探询模型

AI是肯定式探询（Appreciative Inquiry）的缩写，这是美国管理专家大卫·库柏里德所开发的方法，焦点放在公司或是个人本身的长处、正面的特质和潜力上，而不是弱点上。“目前什么进行得很顺利”取代了“有什么问题”这样典型的问题。如果一味专注于弱点，会从一开始就营造出负面印象。

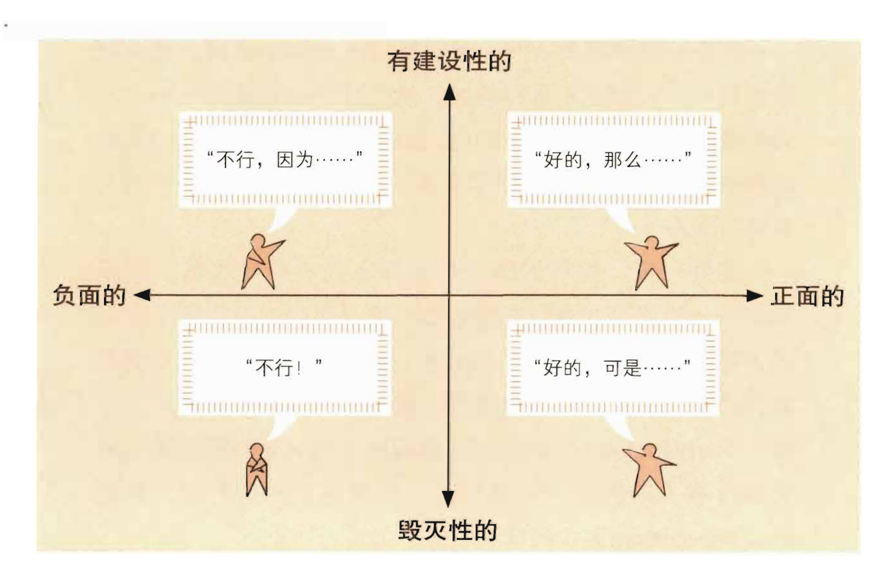
每个人、每个体系、每个产品、每个点子难免都会有瑕疵。了解这一点，在最理想的情况下，可以促使人们下定决心追求完美。不过许多人都过于专注某个点子或是项目的缺点，以至于难以开创开放和正向的做法，而开放和正向对于良好的工作方式是至关重要的。基本原则是，持续开发未臻完善的点子，而不是一开始就放弃。

人们讨论的方式通常会透露出他们的性格。根据人们对于意见的反应，可以将其区分为4类基本的类型：

- 吹毛求疵型：“这个点子很好，可是……”
- 独裁型：“不行！”
- 学校老师型：“不行，这个点子不够好，因为……”
- AI思维者：“是的，我们可以……”

任何蠢蛋都能批评，大多数的愚昧之人确实也都这样做。

——班杰明·富兰克林



下一次你参与团体讨论的时候，记录每一个人提出主张的方式。

这个世界到底有多小

小世界模型

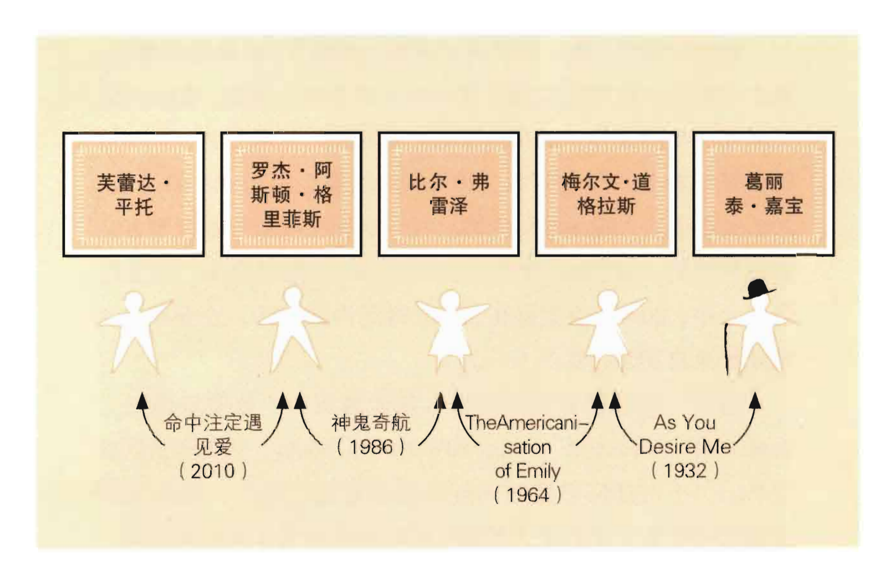
社会心理学家史坦利·米尔格伦在1967年主张，这个世界上每一个人都是息息相关的，只是有些分离度而已——说得更精确些，最多6度。在20世纪90年代，这套模型又以派对游戏的形态重生："我认识某个人，他认识某个人，这个某人又认识某人……"

这样一来，你可以跟这个世界上几乎所有的名人攀亲带故——甚至可以为曾在电影里头露过面的演员找出相互间的关系。令人意外的是，劳伦斯·奥利佛跟帕梅拉·安德森之间只隔了两层关系。帕梅拉·安德森曾经和詹姆斯·吴合演《Snap Dragon》(1993年)，詹姆斯·吴又曾和劳伦斯·奥利佛合演《霹雳钻》(1967年)。如果你不相信的话，看看oracleofbacon.org这个网站就知道了。

这个世界真小的现象套在虚拟营销上头时，会更加有趣：你认识的人当中谁可以帮你宣传理念或是产品？像是LinkedIn和脸书之类的社交网站，会显示你有多少好友，以及你是通过多少其他人认识这些人的。

重点不是你会做些什么，而是在于你认识哪些人。

另请参考：家庭树模型（第028页）、细腻讯息模型（第082页）



你觉得你和葛丽泰·嘉宝之间隔了几度的分离?

为什么投入20%却能缔造80%的产出

帕累托法则

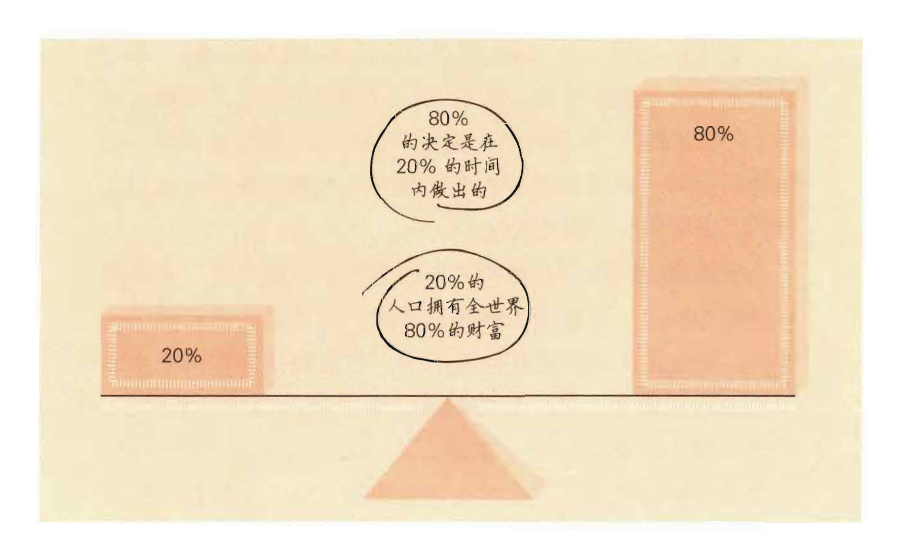
20世纪初叶，意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托观察到，意大利80%的财富都掌握在20%的人口手中。而且，20%的劳工从事80%的工作，20%的罪犯犯下80%的犯罪行为，20%的驾驶造成80%的交通事故，20%的避险基金投资80%的资金，20%上酒吧的人喝掉80%的酒。我们衣柜里头的衣服只有20%会被利用到，我们80%的时间是花在20%的朋友身上。企业在会议之中，80%的决定是在20%的时间内做出的，企业80%的营业额来自20%的客户（产品）。

当然，帕累托法则不是什么都能套用的（数学家偏好比较精确的“64/4法则”，因为80%的80%是64%，而20%的20%是4%）。不过任何希望时间规划达到最适化的人，都应该知道他们花在某个工作上大约20%的时间就会带来80%的成果。

我绝对要去上时间管理课……要是我能挪出时间的话。

——路易斯·E·布恩

另请参考：长尾模型（第106页）



帕累托法则描述的是，高价值的小族群对整体的贡献超过低价值的大族群。

网络怎样扭转了经济

长尾模型

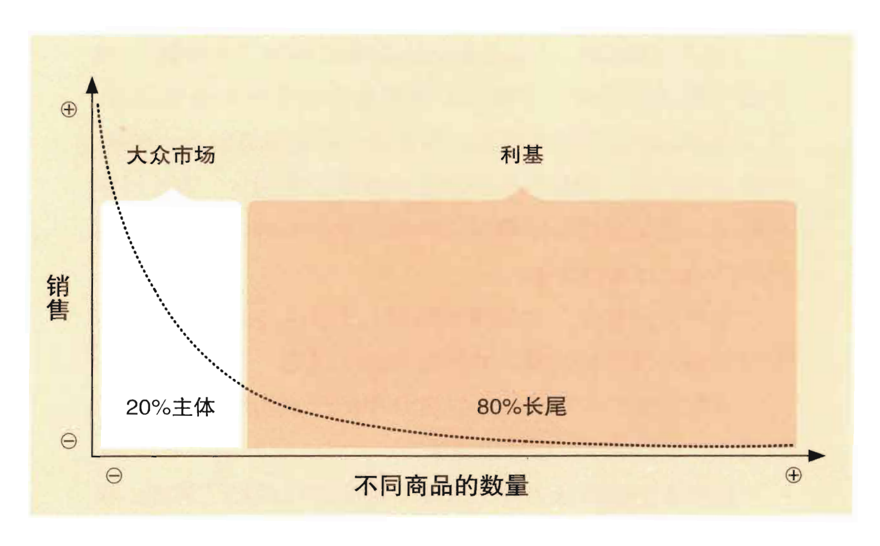
帕累托法则——“20%的产品创造80%的营业额”的理念——或许不是绝对的。在2004年，《连线》杂志总编辑克里斯·安德森宣称，在因特网上头贩卖的物品几乎都能卖掉——就算再怪异、再没有必要的商品照样有人要。看来会吸引生意的不是同构型，而是变化。

安德森以需求曲线阐释了他的想法。在最左端，需求虚线陡峭地向上，这里是最畅销和最热门的商品，占市场上的20%，接着这个曲线缓和向右下滑，这里是我们觉得不太热门的书籍和影片。这个部分的曲线要比高峰的部分宽得多，涵盖了更多的商品。出于直觉，人们会以帕累托法则为例，认为最畅销的产品（20%）比其他商品（80%）更具获利能力，可是试验数据表明其实并非如此：长尾（诚如安德森所称）创造的营业额其实超越了少数几个畅销品。

网络是全世界最大的图书馆，而且所有的书都在架上。

——约翰·艾伦·保罗斯

另请参考：帕累托法则（第104页）



大众市场需要畅销商品，但是也有利基商品的需求。个别需求或许低，但是整体而言，利基商品的价值超过畅销品。

我们对确切的结果为什么只能取近似值

蒙特卡洛模拟法

π（3.1415926…）这个数字在数学上称为“无理数”。这个数字是无止境的：小数点后面的数字会无穷地延续下去，并且看起来像是随机的序列。许多我们希望能够预测的现象，都存有随机性，像是天气的变化或是股价的起伏。有个计算机仿真法是以蒙特卡洛赌城为灵感开发出来的，以便计算这些显然无法计算的现象。

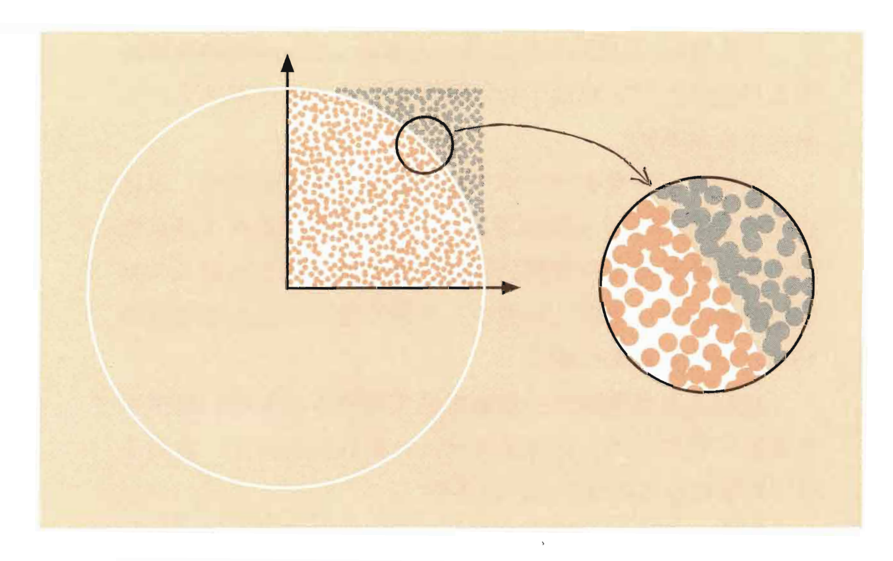
如果你掷骰子，你知道会掷出1、2、3、4、5或是6的数字。不过你每次掷出的时候，并不知道会出现哪一个数字。蒙特卡洛模拟法算的就是这个：结合几率的计算和统计学，根据随机取样进行多次试验算出结果。

蒙特卡洛模拟法为什么重要？因为这让我们了解到，模型并不代表现实，只是现实的近似值。

如果我对要做什么知道得一清二楚，那这样做还有什么意思？

——巴勃罗·鲁伊斯·毕加索

另请参考：黑盒子模型（第116页）、黑天鹅模型（第110页）



在这个例子之中，你想要预测一个点可能的落点处。你把数以百计的黑点如下雨般地随机落在方格之中，然后计算多少落在方格之内，又有多少落在方格—圆圈之外。你会重复这个过程许多次。你以统计算出结果（如果大多数的点通常是落在圆圈之内，你可以预测你的点未来可能的落点），但还是有一定的误差。

为什么你的经验没让你变得更加睿智

黑天鹅模型

这里有3个问题给喜欢反省的人思考：我们知道的事情是怎么得知的？过去有助于我们预测未来吗？意外事件为什么永远也预测不到？

伯特兰·罗素在1912年于著作《哲学问题》之中，以这个例子总结了这3个问题的答案：一只期望每天都有人喂食的鸡，假设每天都会持续得到喂食，那么这只鸡会坚信人类都是仁慈的。这只鸡的一生当中，从来不曾出现征兆直指有朝一日它会遭到宰杀的事实。

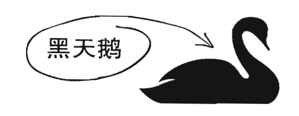
我们人类也得承认，最重大的灾难通常是在我们最措手不及的时候发生的。这也是为什么，根据罗素所言，我们应该不时质疑自以为理所当然的事物。

例如，当两架波音飞机冲进美国世界贸易中心的时候，大众都震惊极了——这场灾难的来临似乎毫无预警可循。然而，就在2001年9月11日之后，接连好几个礼拜和几个月的时间，几乎什么事情似乎都跟这场攻击行动扯上关系。

黎巴嫩作家纳西姆·尼可拉斯·塔雷伯将这个现象——我们没有鉴往知来的能力——称为黑天鹅。在西方世界，人们总是假设所有的天鹅都是白色的——直到17世纪生物学家发现了黑天鹅的品种。以往人们一直以为是匪夷所思的事物，突然之间却成了理所当然。

塔雷伯的黑天鹅理论并不是一个真的模型，而是对因果原则的反驳。这让我们了解，为什么我们明知屋子快要崩塌了，却还是紧抓着支柱不放。

你人生当中的黑天鹅——出乎意料之外的事情——是什么？这是什么时候发生的？



另请参考：黑盒子模型（第 116 页）

为什么人手一台iPod

断层—扩散模型

为什么有些理念——包括愚蠢的点子在内——能够生存而且蔚然成风，有些却只是昙花一现，然后就枯萎，从此消失于大众的眼前?

社会学家以“扩散”来描述“难解的理念或是复杂的产品受到欢迎”的方式。20世纪30年代，布鲁斯·瑞安和尼尔·格罗斯在爱荷华州格林郡对于混种玉米的扩散所做的研究，是最知名的相关研究之一。这种新品种的玉米，不论在任何方面来看，都优于旧有的品种，可是却花了22年的时间才广为人们接受。

扩散的研究人员把早在1928年就改采新种玉米的农夫称为“创新者”，并将受到这些创新者影响、规模比较大的族群称为“早期采用者”。他们是社群之中的意见领袖，尊重那些观察创新者实验的人士之余，随之也加入他们的行列。紧接着在20世纪30年代末期出现的是“质疑的大众”，除非其他先试过的农夫成功，否则这群人绝对什么都不会改变的；最后终于打动冥顽不灵的保守派“落后者”。

如果以图形来表示，这样的发展跟流行病典型的发展曲线是一样的。曲线起初会逐渐上升，然后跟许多新上市的产品一样达到临界点，这时许多产品会在这里失败。任何创新事物从初期采用者过渡到质疑者的临界点都有一个断层。根

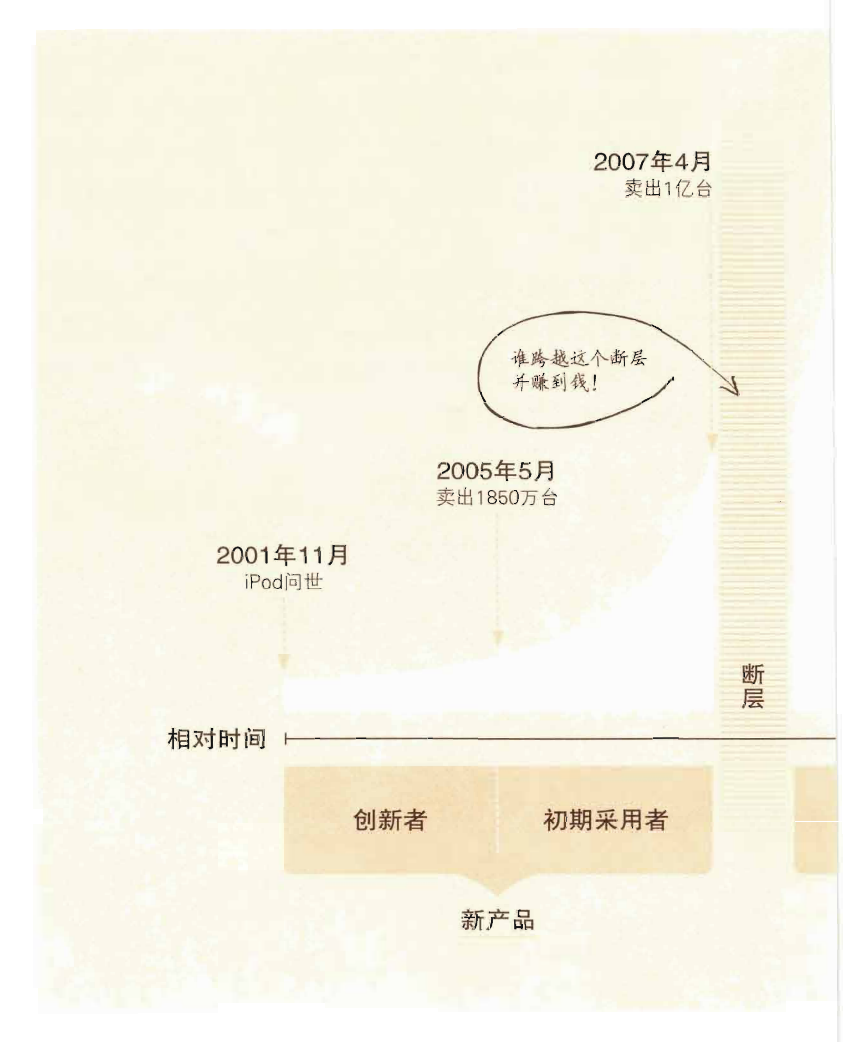
据美国社会学家莫顿・古德林斯所言，如果初期采用者成功地让这项创新事物跨过断层，打动质疑的大众，那么流行周期就会达到扭转的关键点。从这里，这个曲线会急遽上升，这时候大众接受了这项产品，然后当只有落后者留下时则会再度下降。

以iPod或是iPhone之类的技术创新产品来说，上述的周期很短暂。有趣的是，初期采用者在这项产品一被关键大众接受就会离开，寻觅下一个创新产品。这个断层模型是美国顾问和作家杰弗里・摩尔所开发的。

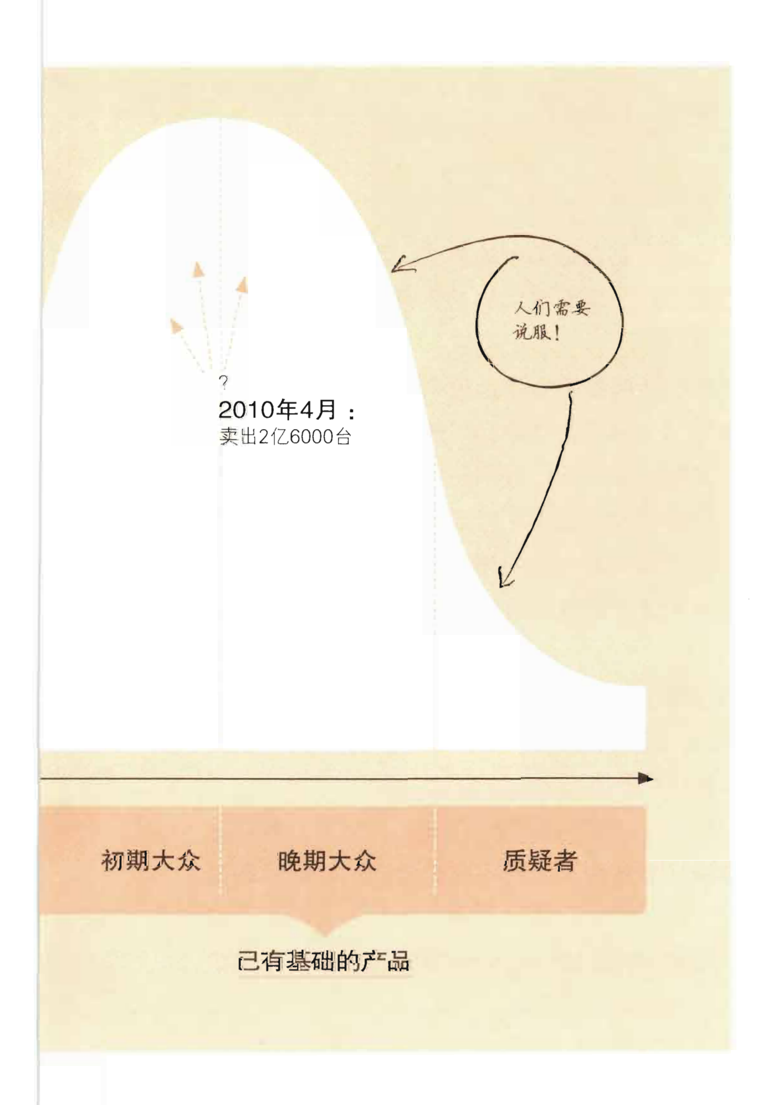
起先，他们对你视而不见；接着，他们嘲笑你；然后他们跟你对抗，最后你赢了。

——甘地

另请参考：长尾模型（第106页）、帕累托法则（第104页）



这个模型显示产品问世的典型曲线，以iPod为例，你在这条曲线上的哪一个点会买下iPod?


人们需要
说服！
?
2010年4月：
卖出2亿6000台
初期大众
晚期大众
质疑者
已有基础的产品

信仰为什么取代了知识

黑盒子模型

我们的世界愈来愈复杂是不争的事实：黑白、好坏、是非分明的时代已经不再，取而代之的是复杂的大多数人都不了解的构造。

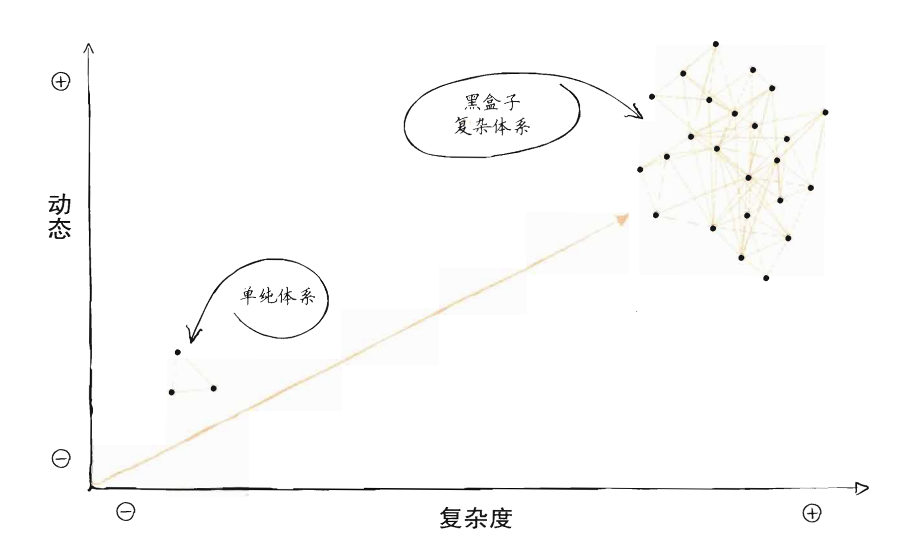
随着周遭世界的步调愈来愈快，复杂程度愈来愈高，我们真正知道的事物——确实能够掌握以及理解的——也在不断地减少。及至20世纪80年代，教师还试图对学生解说计算机怎么以二进制代码运作的原理。时至今日，我们多少已将周遭许多我们不能理解的事物视为理所当然——例如移动电话和iPod。就算有人试图对我们解说基因密码，我们很可能还是听不懂。

我们周遭的黑盒子愈来愈多，这些构造复杂的事物就算有人解说，我们也不会理解。我们无法理解黑盒子内部的流程，但却将其投入要素和产出纳入我们的决策之中。

我们只能相信无从理解的事物不断增加，结果，我们往往比较重视能够解释事情的人，而不是重视他们实际的解说内容。

假以时日，只需图片配合一些动作就能说服人们的现象将会成为常态，而不是实际的论点。

另请参考：黑天鹅模型（第110页）



流程的速度和复杂度会等比增加，越来越复杂的解说往往让我们无法理解。

如何辨识赢家

地位模型

我们都有社会期望，不论你是否渴望衔着金汤匙出生，还是只要富有一点就好，都是如此。可是，社会阶级和地位要怎么看呢?

这个部分的模型有两条轴线："你怎么花钱？"以及"你怎么赚钱？"在这个矩阵中，我们界定了4个类型：

旧富

固有的社会精英在面临世界剧变的当下，依然坚守老派的传统，这样固执的坚持可说是他们的一大特征。他们会开两台一模一样的劳斯莱斯，以免外界觉得他们过于招摇。他们捐好几百万给慈善机构，以求心安。这类人物身上有一丝荒谬的气息。

富二代

听起来就像是刮伤的唱片一样，为了他们从来不曾拥有的身份认同而寻寻觅觅，一无是处。不用对这种人多费心思。

新富

这群新富阶级花起钱来好像没有明天一样——而且越招摇越好，以便每一个人都可以注意到。这个族群以巨大的运动休旅车为其身份象征。不过，他们好大喜功的倾向可能意

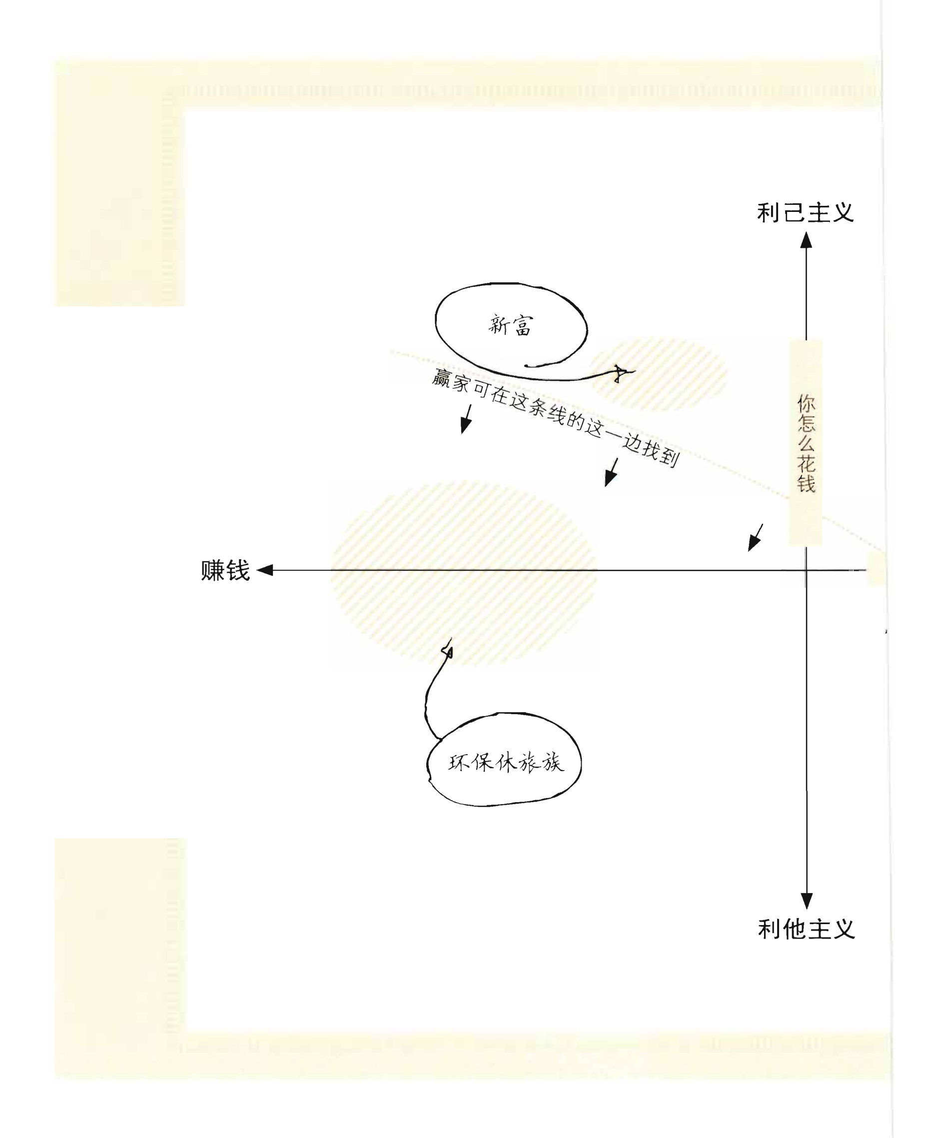
味着，这一切没有多久就会成为过眼烟云。

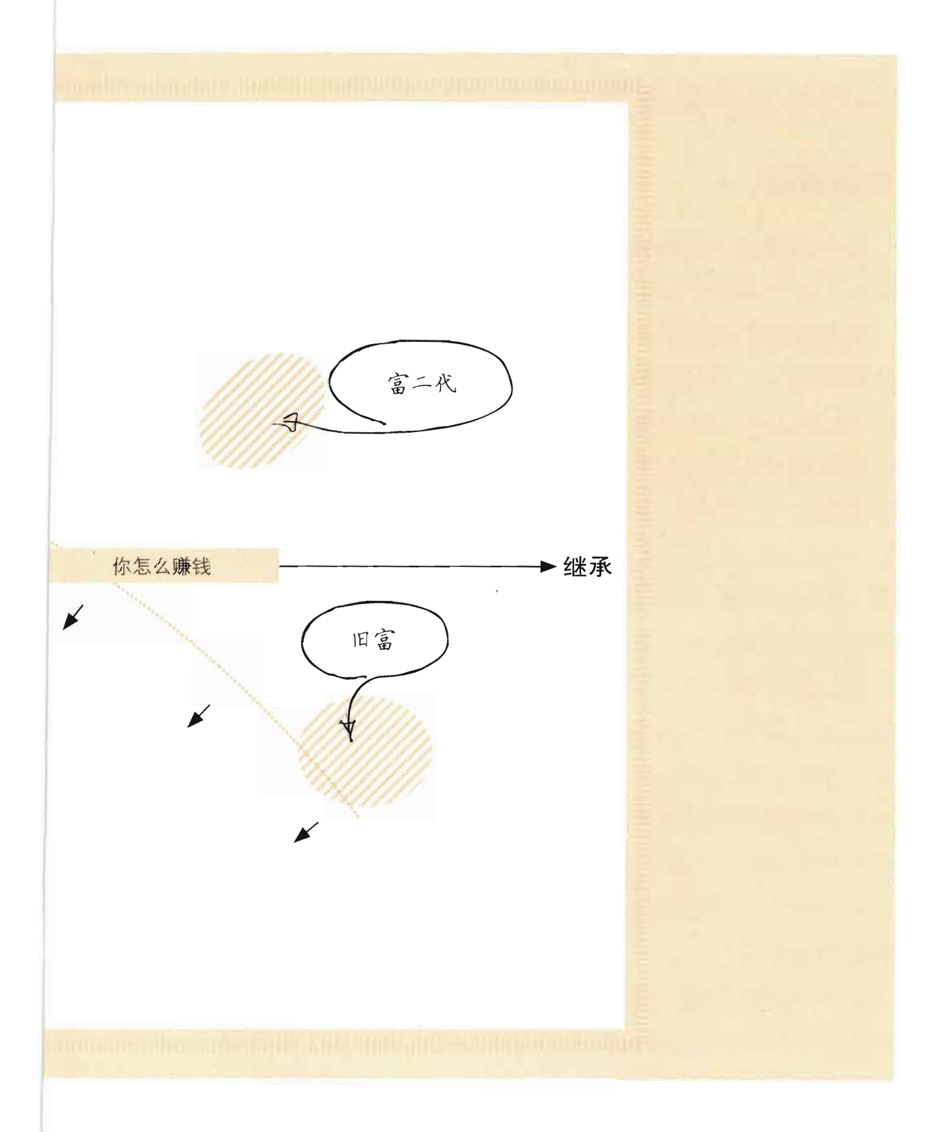
环保休旅族

他们从事创新的事业生涯，追求有机的生活形态，开的是绿色环保的休旅车，这种生活方式宣扬的是另外一种的全球化——邪不胜正。不过他们主要是为了个人优势而追求这种永续的生活方式，而不是因为良心不安。绿色环保的休旅车族群并不会因此放弃奢华，因为现在的奢华也讲究绿色环保。这群新崛起的精英分子是以绿色环保的休旅车为象征的，也就是永续的奢华。

穷人指望致富，富人指望快乐，单身的人渴望婚姻，已婚的人却指望死亡。

——安·兰德斯


利己主义
新富
赢家可在这条线的这一边找到
你怎么花钱
赚钱
环保休旅族
利他主义


富二代
你怎么赚钱
继承
旧富

什么时候值得信赖别人

囚犯的困境

有句谚语说：信赖会招来背信。可真的是这样吗？我们可从以下这个谜题找到答案。

两名嫌疑犯遭控曾经共同犯下某个案件，这个案子的罪行最高判10年。这两名嫌犯是分别落网的，警方对他们分别提出同样的条件：如果他坦承两人同谋犯罪，而同伙保持缄默，那么所有指控他的罪名都会撤销——可是他的同伙必须服完整整10年的刑期。如果他跟同伙都保持缄默，就算只有旁证，也足以让他们两人坐牢2年。不过如果他跟同伙都坦承犯案，就会分别被判5年刑期。他们不能串供。他们在接受侦讯的时候该怎样回应？他们应该信赖彼此吗？

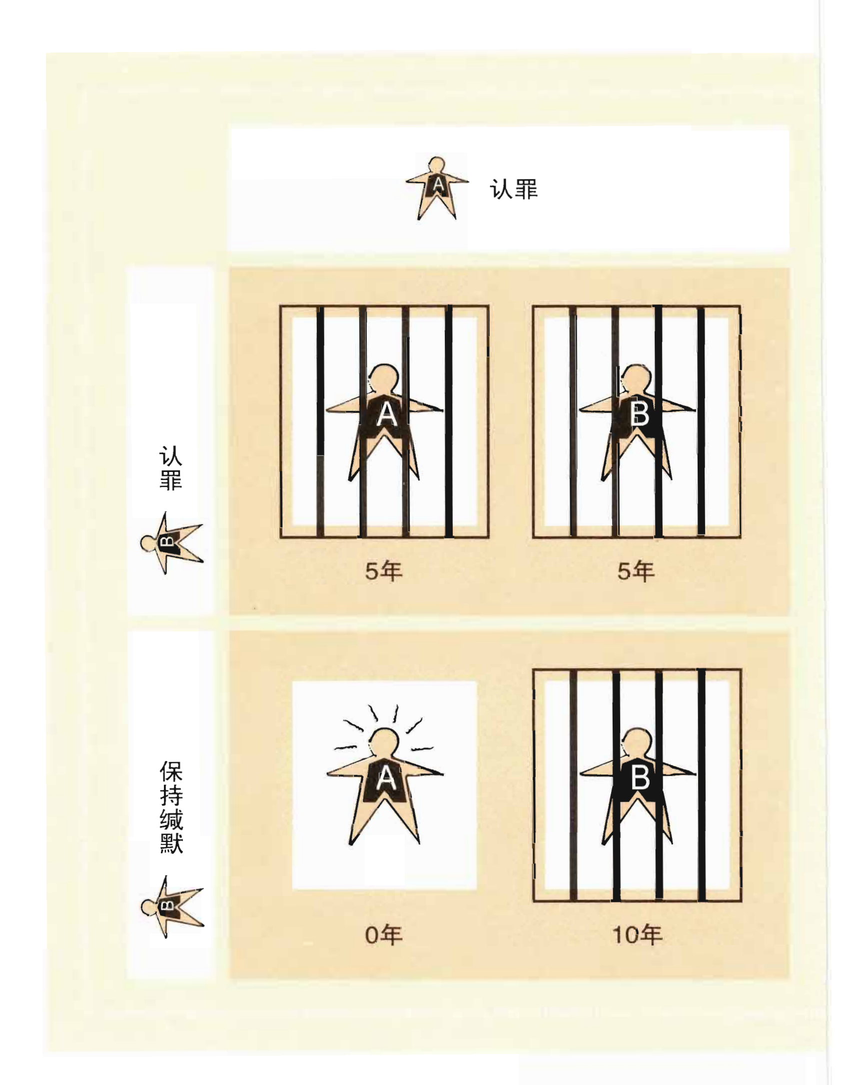
这就是所谓的囚犯的困境，赛局理论一个典型的谜题。如果这两名嫌犯都选择最明显的那个选项——也就是先坦承犯案，这会让他们分别被判5年——那么就会双输。如果其中任何一方信赖对方会保持缄默，那么结果会比较理想——-他们会分别被判2年。值得注意的是，如果其中一名嫌犯承认犯案，那么另外一名嫌犯就会被判10年，坦承犯案的那个嫌犯便会获得自由。

政治学家罗伯特·艾瑟罗德在1979年举办了一场比赛，由14名学术界的同侪进行200场的囚徒困境实验，从中找出最好的策略。他发现在第一局最好跟同犯合作（也就是信赖对

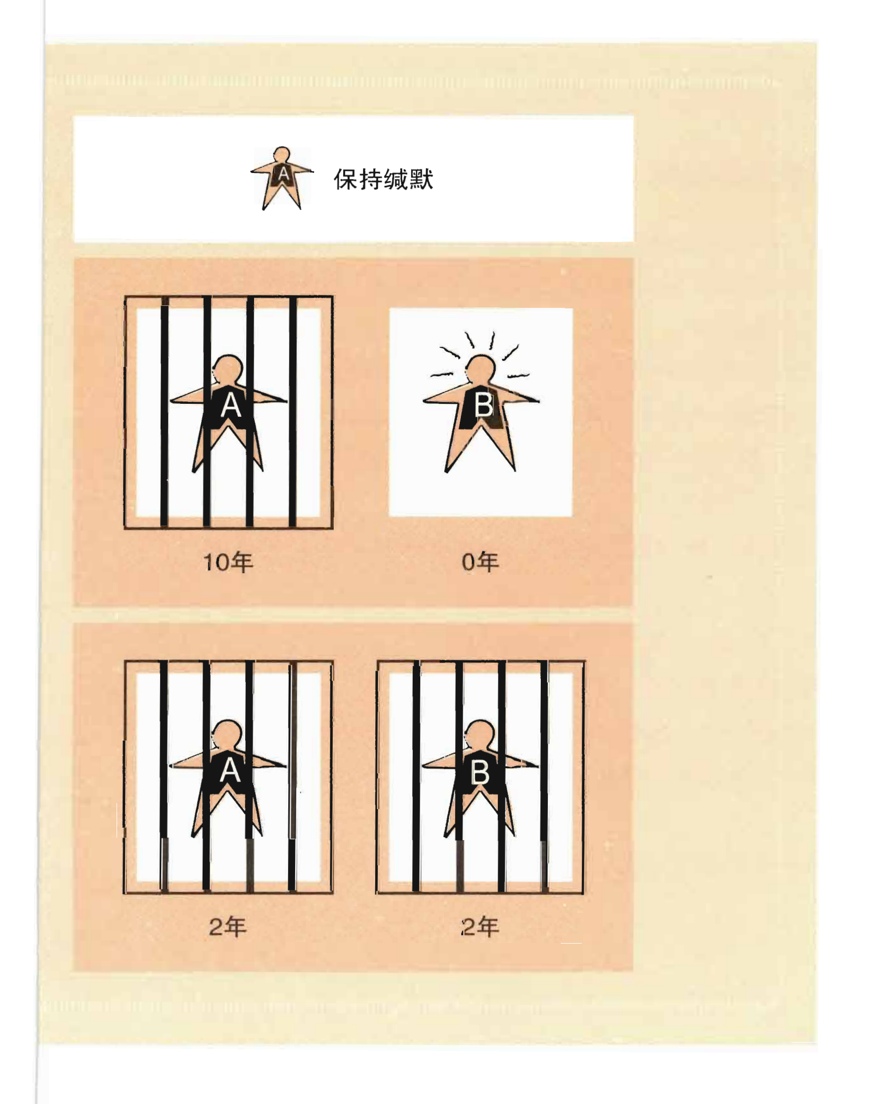
方）。在第二局，跟你的共犯在前面一局所为一样。你仿效对方的举动，他也会仿效你。

你不能跟紧握的拳头握手。

——英迪拉·甘地（印度第六任总理）



你跟共犯都在接受审判。如果只有你坦承犯案，你的共犯将会被判10年刑期。如果你们两人都保持缄默，那么双方都会坐2年的牢。如果你们两个人都坦承，那么你们两人都会服刑5年。你们不能串供。你要怎样反应？


A
保持缄默
A
10年
B
0年
A
2年
B
2年

你对你的朋友评价如何

人脉网络目标模型

你说得出来5个最好的朋友是谁吗？这5个好友当中，你说得出来跟谁最常沟通吗？对于你熟识的好友，你说得出他们有哪些共通点吗？

以下这个模型根据你的电话簿为联络人脉建立一套结构。请浏览你的联络人名单，并根据以下的标准加以区分：你常跟谁见面、多久见一次，以及他们分属哪种联络人（朋友、家人、熟人、同事）。

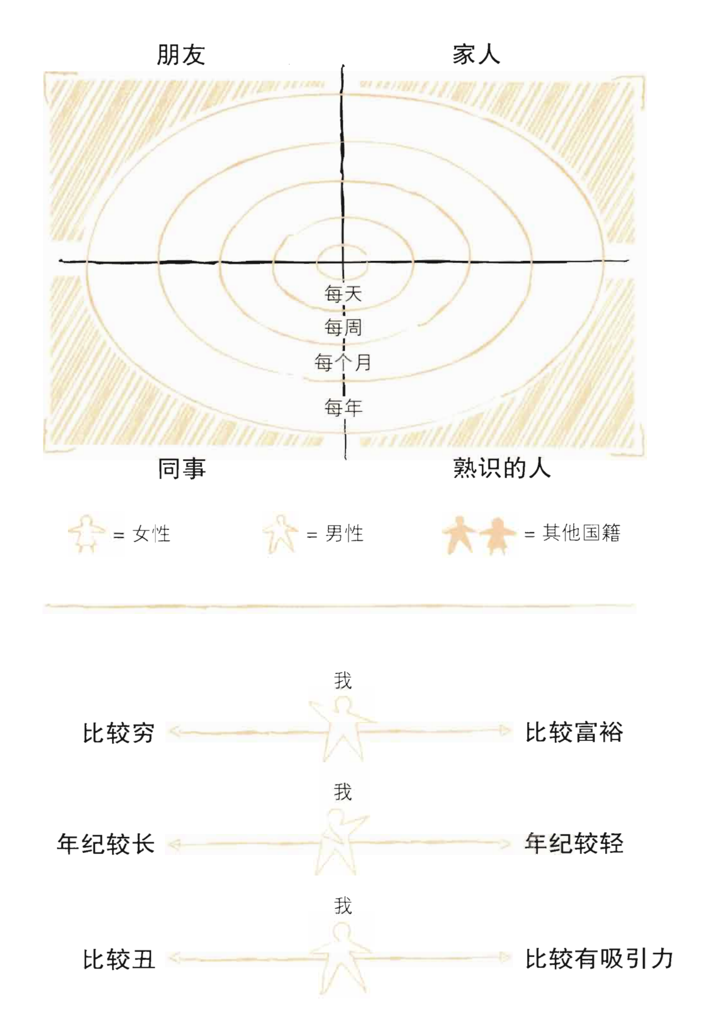
以下这些问题也很有意思，请浏览电话联络人名单并写下：

- 多少人比你有钱？多少人比你穷？
- 多少人比你年轻？多少人年纪比你大？
- 你觉得多少人比你更有魅力？多少人比较欠缺吸引力？
- 多少人的国籍和你相同？跟你不同国籍的又有多少人？

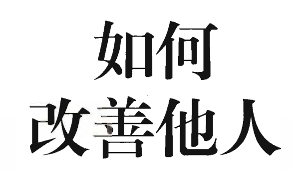
一个不花时间跟家人相处的男人，绝对不算是真正的男人。

——教父唐科莱昂

另请参考：家庭树模型（第028页）



在这个模型之中，请填入你的朋友和同事的姓名，以及你与他们见面的频率（多久见一次）。你希望多跟谁见面？哪些人则是你宁可少见一些的？


如何
改善他人

怎样打造完美团队

德雷克斯勒—西贝特团队绩效模型

团队绩效模型和策略有好几百种，其中最好的一种，也是最简单的一种，是由葛洛夫咨询公司创办人艾伦·德雷克斯勒和大卫·西贝特开发的，这套模型说明了项目参与者通常会经历的7个阶段。

请根据以下模型中的箭头依次进行，在每一个阶段都有一个问题代表我们在当下对自己的疑问：在中间时的问题是“我为什么在这儿”，接着则是“我们会怎么做”，最后是“为什么继续下去”。此外，还有一些形容词，通常用来形容参与者在某个阶段的感受：包括他们在进行期间的感受，以及在顺利完成这个阶段时的感受。这些阶段当中，许多答案似乎都是不言自明，而且琐碎的，不过经验显示，这些阶段是每一个团体都会经历的。如果你们跳过某个阶段，日后还是得回到这个部分。

如果你在领导某个团队，那么应该从项目一开始就提出这个模型。在项目开始之后，定期询问参与者这些问题：

- 你们进行到哪儿了（项目的哪个阶段）?
- 你们得怎么做才能进入下个阶段?

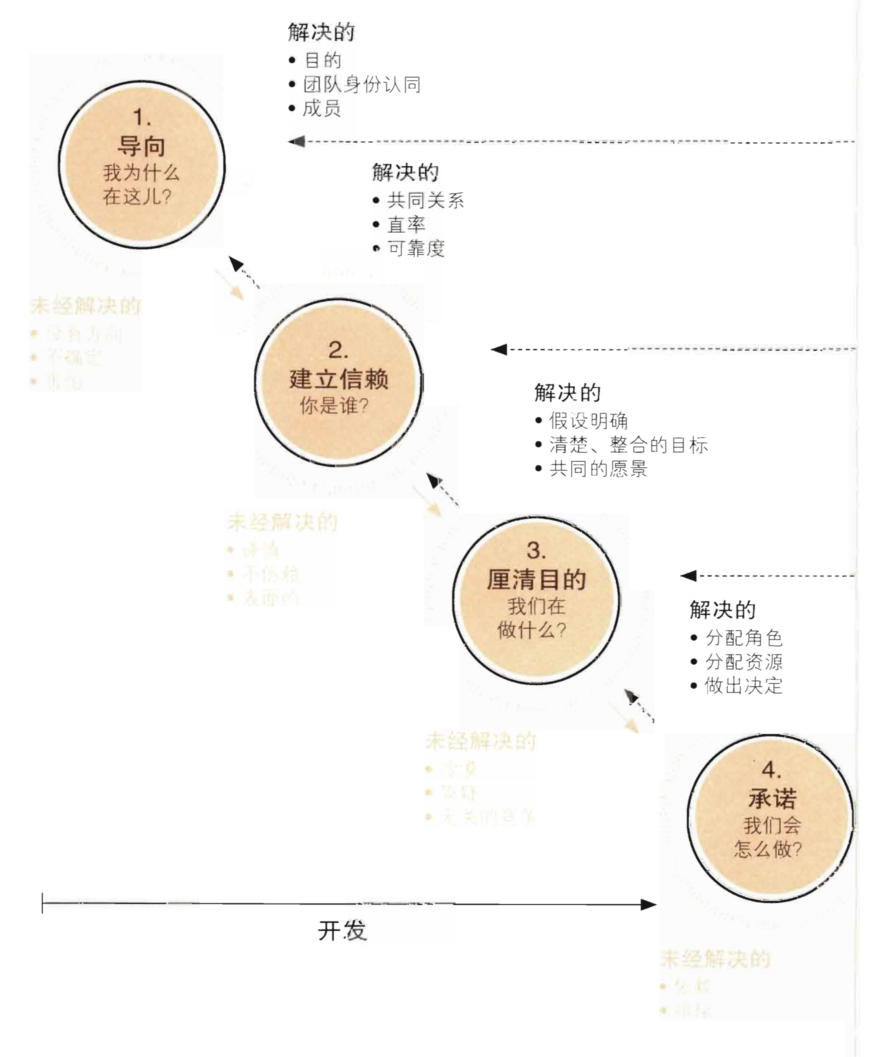
如果你不确定目前团队进行到哪个阶段，看看模型中每个阶段附上的形容词，问问自己哪些形容词可以贴切地描述

你个人，哪些则可以适用于团队上头。

别因为团队中的负面情绪而感到胆怯。如果早该处理的议题一直压抑下去，接连好几个阶段都得不到解决，那么到了最后阶段你们还是得去处理，如果是这样，那还不如早点公开冲突，把问题解决。

当心！千万别试图将这个模型硬套在你们团队上。这个模型只是指引方向的辅助工具：就像是罗盘一样，而不是心律调节器。

唯有当有人勇于跨出第一步时，团队才能向前迈进。身为领导者的你，应该做好准备，成为第一个勇于犯错的人。



团队绩效模型显示每个团队在执行项目时都会经历的7个阶段。

解决的
- 肯定和庆祝
- 掌握变革
- 掌握权力

7.
更新
为什么继续下去?

未经解决的
- 无聊
- 过劳

解决的
- 随兴的互动
- 综效
- 超越的绩效

6.
高绩效
哇!

未经解决的
- 工作超载
- 不和谐

解决的
- 明确的流程
- 配合
- 有纪律的执行

5.
执行
谁做什么? 什么时候? 什么地点?

未经解决的
- 冲突、混淆
- 不配合
- 错过截止日期

绩效

你的团队有完成任务的能耐吗

团队模型

不论你是幼儿园园长，还是国家体育代表队的队长，也不论你想要成立公司，还是建立募款委员会，都要问问自己以下这些问题：我有没有这个专案所需的人才？我们具备的技能是否符合项目的目标？我们有没有能力去做我们想要从事的工作？

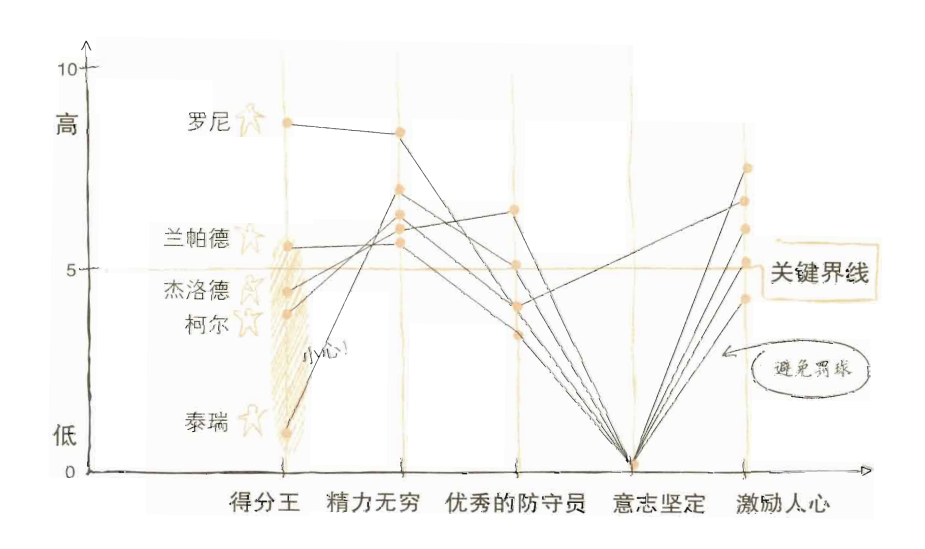
这个团队模型将会协助各位判断你的团队。一开始要先对你认为攸关执行项目所需的技能、专家以及资源进行定义的界定。列举执行项目必要的技能，区分软性技能（也就是忠诚度、动机、可靠度）与硬性技能（也就是计算机技能、商业以及外语能力）。以从1到10的分数，界定每一项技能的关键界线。譬如，法语可以接受的流利程度可能是5分。接下来便是根据这些标准来判断你的团队成员。用线条把这些点联结起来，看一看这个团队的弱点是什么，长处又是什么。

随后由团队成员自行评估，所得到的结果会比这个模型本身更为明显。能够正确判断自身能力的团队才是好的团队。

注意！真正的长处蕴藏在差异性里，而不是相似之处。

善于识人、所选人才能够使命必达，而且能够自制、不会在属下执行任务时擅加干预，这样的执行主管才是真正优秀的主管。

——西奥多·罗斯福



（上图是英格兰2010年世界杯的绩效。）根据你们团队的目标建立新的标准，并根据这些标准对每一位团队成员进行评估，然后请每一个团队成员自行评估。相较之下，这些曲线看起来如何？

怎样发现有收益的点子

市场缺口模型

每家新公司的目标都不外是找到以及满足市场缺口。不过什么是接下来最理想的进行方式？ 市场缺口模型以明确的3层面型态来预测市场。请画出3条轴线来衡量你们市场、顾客以及未来产品的发展。

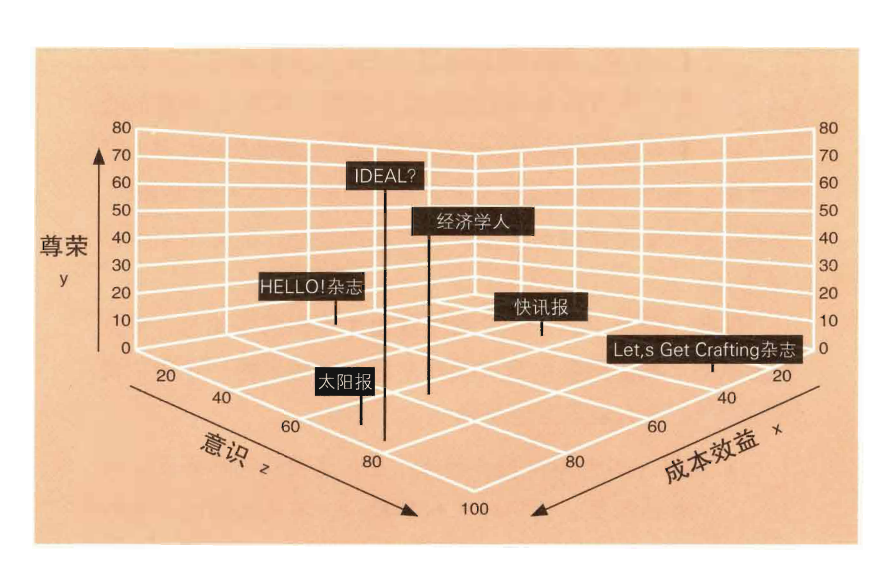
假设你想要推出新的杂志，那么：

- x轴代表成本效益：你产品经济面的效益如何？
- y轴代表尊荣：这项产品有多知名？
- z轴代表意识：你的产品有多“响亮”？

将你们竞争对手的产品画在这个图形之上。图形中，在充满竞争对手的领域里，除非你们的产品有潜力成为品类杀手，才应打入市场。例如，《红秀Grazia》周刊之所以能克服原本已经饱和的女性周刊市场，靠的是结合高档时尚新闻和绝对独家的八卦，寻觅市场上为人所忽略，还有空档的利基之处。

留意！如果某个领域唱空城记，你们应当了解到底有没有需求存在。

定位就像探勘石油一样，光是快要钻到还是不够理想的。



这个模型有助于你找出市场上的缺口：根据这3条轴线（也就是尊荣、成本效益以及意识）定位你们的竞争对手，并判断利基存在何处。

如何成功管理你的员工

赫赛—布兰查德模型（情境领导）

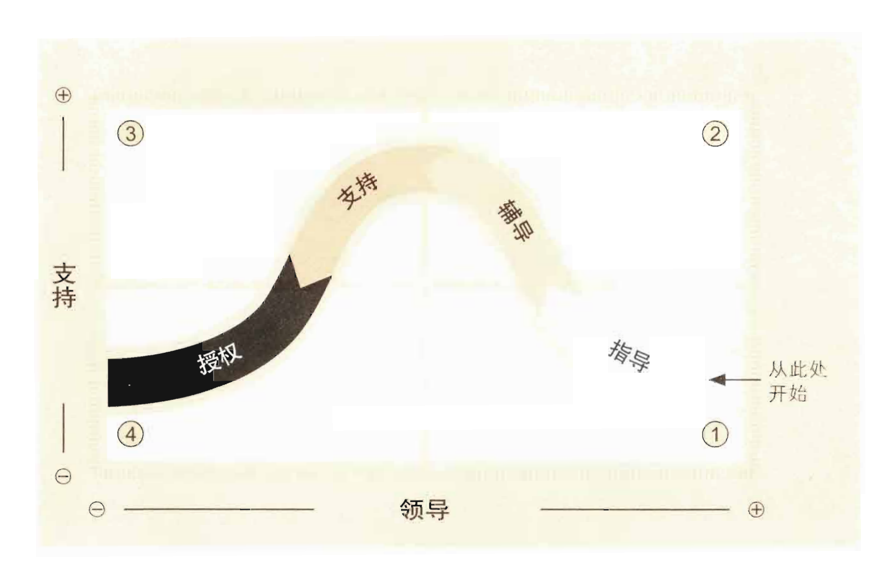
过去100年来，组织理论出现了许多巨大的变化。人就如同机器一般，而且应该待之如机器（泰勒、福特）。考虑到社会要素，不要客观地规范工作条件能够产生最理想的结果（霍桑效应）。组织能够自我规范（克拉克、法利）以及策略管理，也就是将组织活动区分为主要和次要的活动，能够带来成功（波特）。

保罗・赫塞、肯・布兰查德提出大不相同的理论，主张最重要的是根据眼前的情况调整本身的领导风格。这种“情境领导模型”有以下这个部分：

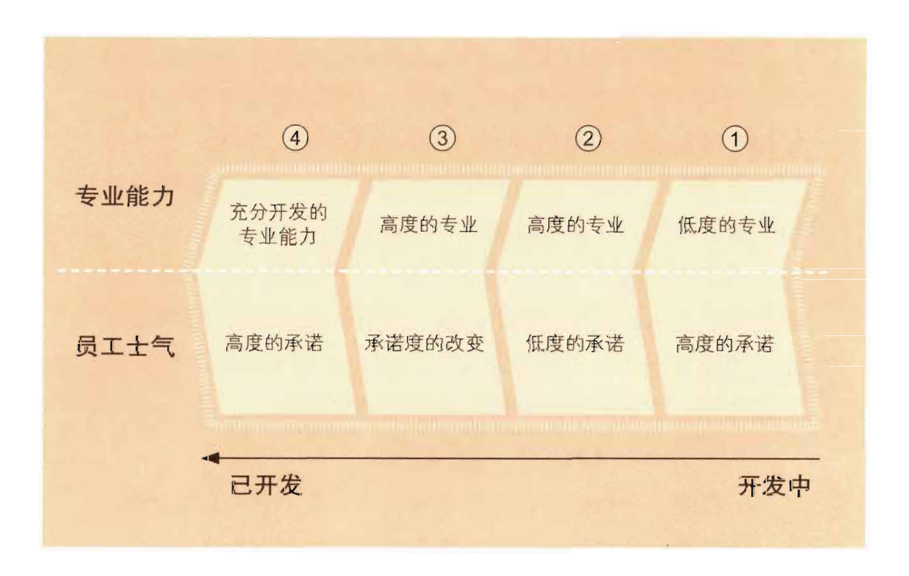
1. **指导：**当开始工作的时候，员工需要强大的领导。作为新进人员，他们通常非常投入，可是他们的专业程度还很低，员工必须接受命令和指挥。
2. **辅导：**员工的专业程度有所提升。他们因为压力以及新工作刚开始的客气已经消失，对于工作的动机和承诺也随之下降。在这个部分是向员工提出问题，他们会自己去寻找答案。
3. **支持：**专业技能大幅提升。对于工作的投入程度可能各有不同：不是下降（员工可能辞职），就可能因为更加独立而更加积极（鼓励员工提出自己的点子）。

4. **授权：** 员工充分掌握自己的工作，对于工作的士气高昂，他们有自己负责的项目，并领导自己的团队。

以这种让自己显得多余的方式领导属下，引领员工迈向成功，有朝一日，他们自己便能独当一面。



从右到左，新进员工必须先接受指导，然后是辅导、支持，最后则是授权。



由右到左，是时间轴在线的能力与士气的对比。

如何让团队成员接受新观点

角色扮演模型

创意思维大师爱德华·德·波诺于1986年提出6项思考帽时，批评人士对他的理念嗤之以鼻。波诺的理念是为工作小组成员分配临时的平面观点，亦称为思考帽。现在，这个技巧广为世人所接受，波诺的6项思考帽已作为团队或是会议激发沟通的技巧，并兼顾趣味和严肃来探讨讨论的主题。

这个模式的运作方式是这样的，团队成员对某个理念或是策略进行讨论。在讨论的时候，所有的成员都会从这6项观点之中选择一个：这些意见以不同颜色的帽子代表（所有团队成员都同时戴着相同颜色的帽子是很重要的）。

每一个颜色分别代表不同的特色：

- **白帽**：分析的、客观的思维，重点在于事实和可行性。
- **红帽**：情绪的思维，主观的感受、观感以及意见。
- **黑帽**：严谨的思维，风险评估、找出问题，以及质疑、批判。
- **黄帽**：乐观的思维，碰运气、赌会有最好的情况。
- **绿帽**：创意的、相关的思维，新的点子、脑力激荡、有建设性的。
- **蓝帽**：有结构的思维，流程综览、综观全局。

留意！会议必须有人主持，以确保团队成员不会偏离自

身分配到的角色。

同构性高的团队，团队成员意见和性格特质雷同，同样也不行。在20世纪70年代，梅雷迪思·贝尔宾研究了个人和个性的角色以及对于团队成员的影响力。根据观察，他归纳出了9种型态：

- **行动导向的**：做事者、执行者、完美主义者。
- **沟通导向的**：协调者、团队合作者、开拓者。
- **知识导向的**：创新者、观察者、专家。

如果你有好的点子，但又担心可能遭逢强大的阻力，那么在领导团队讨论时不妨试试看下面的这种方式：让其他团队成员觉得点子是他们自己提出的。人们愈是觉得自己组织出某个点子，对于这个点子的执行就会愈加积极打拼。如果某个点子没有人宣称是他们自己提出的，那么这个点子可能根本就不够理想！

我从来不曾单打独斗过。一切的成就都是集体的努力。

——以色列前总理果尔达·梅厄夫人

另请参考：德雷克斯勒—西贝特团队绩效模型（第130页）

团队角色	贡献
工厂	推出新的点子
资源调查者	调查可能性、开发人脉
协调者	鼓励决策流程、授权
塑造者	克服障碍
监督者	检验可行性
团队成员	改善沟通，推动进度
执行者	将点子付诸实施
完成者	确保结果最适化
专家	提供专家的知识

特质	可容许的弱点
突破传统的思维	心不在焉
沟通型、外向	过度乐观
独立、负责	看似性喜操纵他人
充满活力，乐于在压力之下工作	没有耐心、脾气暴躁
稳健的、注重策略	平庸
合作的、具外交手腕	优柔寡断
谨守纪律、可靠的、有效的	僵化的
认真、迅速	胆怯、几乎不授权他人
自立的、投入的	迷失于细节之中

如何让项目完美化

结果最适化模型

项目管理模型和方法多如牛毛，大多数都是基于项目会在一段时间之内完成的前提。一般来说，在这段时间内，人们会搜集、整合点子，选出概念以及执行。在现实世界里，我们都知道时间永远不够。时间本身已经很有限了，然而还有无法预期的事件会让时间更加紧迫，譬如就在你要使用的前一分钟，打印机却坏了。

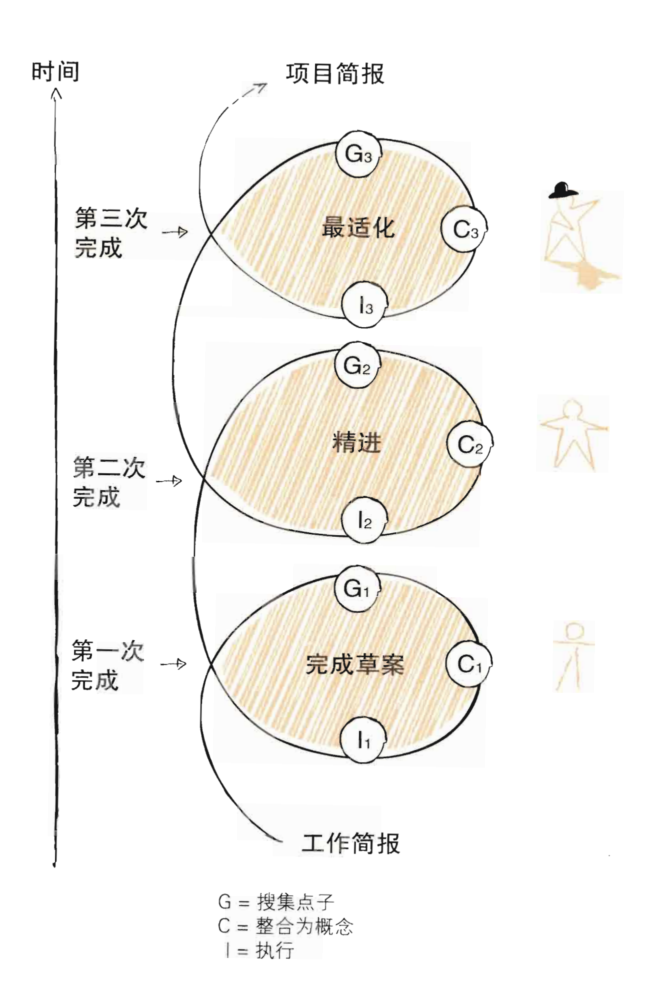
随之产生的最适化模型把可用的时间区分为3段等长的序列（回路），让项目经理人不得不将项目分成3次来完成。个中的用意是改善每一个连续工作回路的成果。这个模型不但能让成果的质量更好，而且最终的结果也会更为成功：当项目终结的时候，整个项目小组不光是因为“总算告一段落”而高兴，而且会弥漫着3倍的成就感。

注意！在执行这项策略的时候要严谨：每一段回路都要切实完成之后才能展开下一段。否则，这个模型的动态会丧失殆尽。

以开发流程而言，搜集、整合和执行这3个阶段要明确地区分开来。

完美的事物永远不会完美。

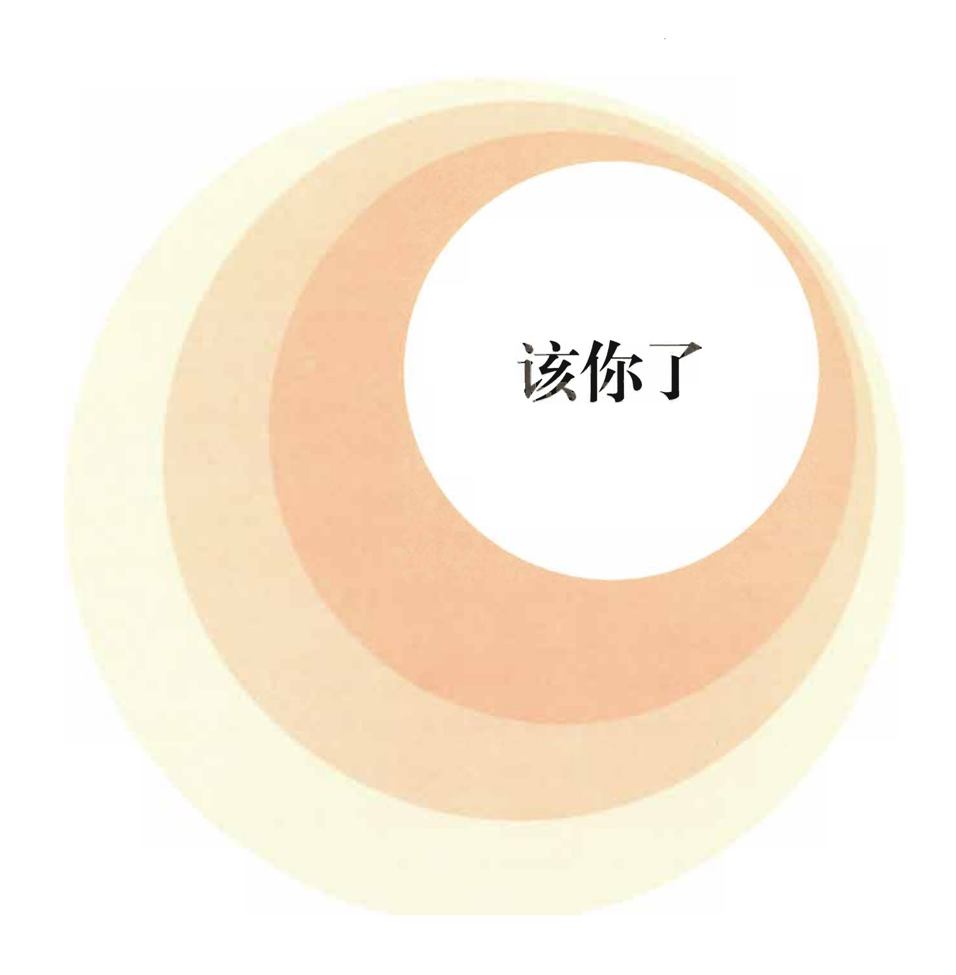
另请参考：德雷克斯勒—西贝特团队绩效模型（第130页）



G = 搜集点子
C = 整合为概念
I = 执行

要达到最适化的成果，你应该规划项目要完成3次。在第三次，才算是真正的大功告成。





该你了

绘图课1

为什么要边讲边画

模型的功能在你们画图的时候最为有效。为什么？做个实验：在一群听众面前针对某个主题发表谈话，观察多少听众边听边做笔记。然后再对另外一群听众发表同样的谈话，这一次一边说一边为他们画出心中所想粗略的模型。听众当中有多少人会跟着画下这些模型？多少人会同时做笔记？

用视觉辅助工具来说明理念具有以下这些好处：

- 听众不光是听你说话，同时还看着你画图：你得到双倍的注意力。
- 大家的注意力集中在你的主题上，而不是盯着你这个人，这就好像你在对陪审团讲述另外某个议题，不再感到自己彷佛置身于陪审团面前受审一般。
- 影像总是会和个人感受以及所在地点深刻地烙印在人们的脑海之中。你的听众日后看到这些模型就会想起你的演讲。

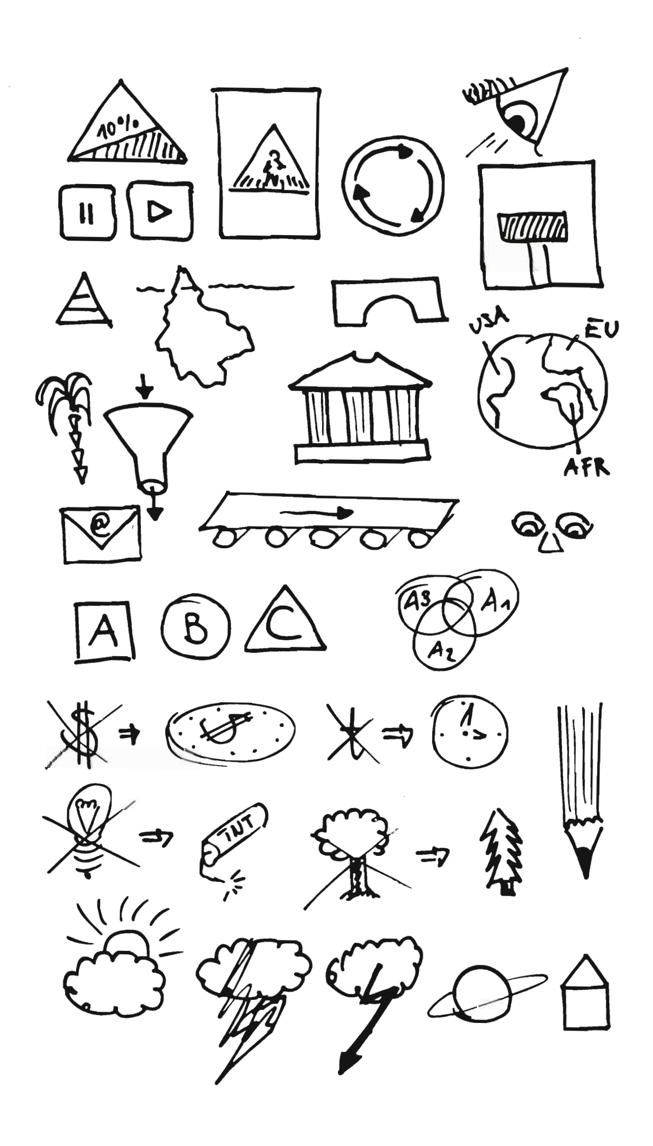
你只会画粗略的小人形吗？别担心。图画愈是精密、完美，就会让人愈觉得有距离感。图画只要简单、清楚，听众就会觉得他们也可以办得到。所以，继续画你的小人，你无须做个才华洋溢的艺术家——但要持之以恒地进行开发。


A
?

绘图课2

如何使用小技巧就能让人印象深刻

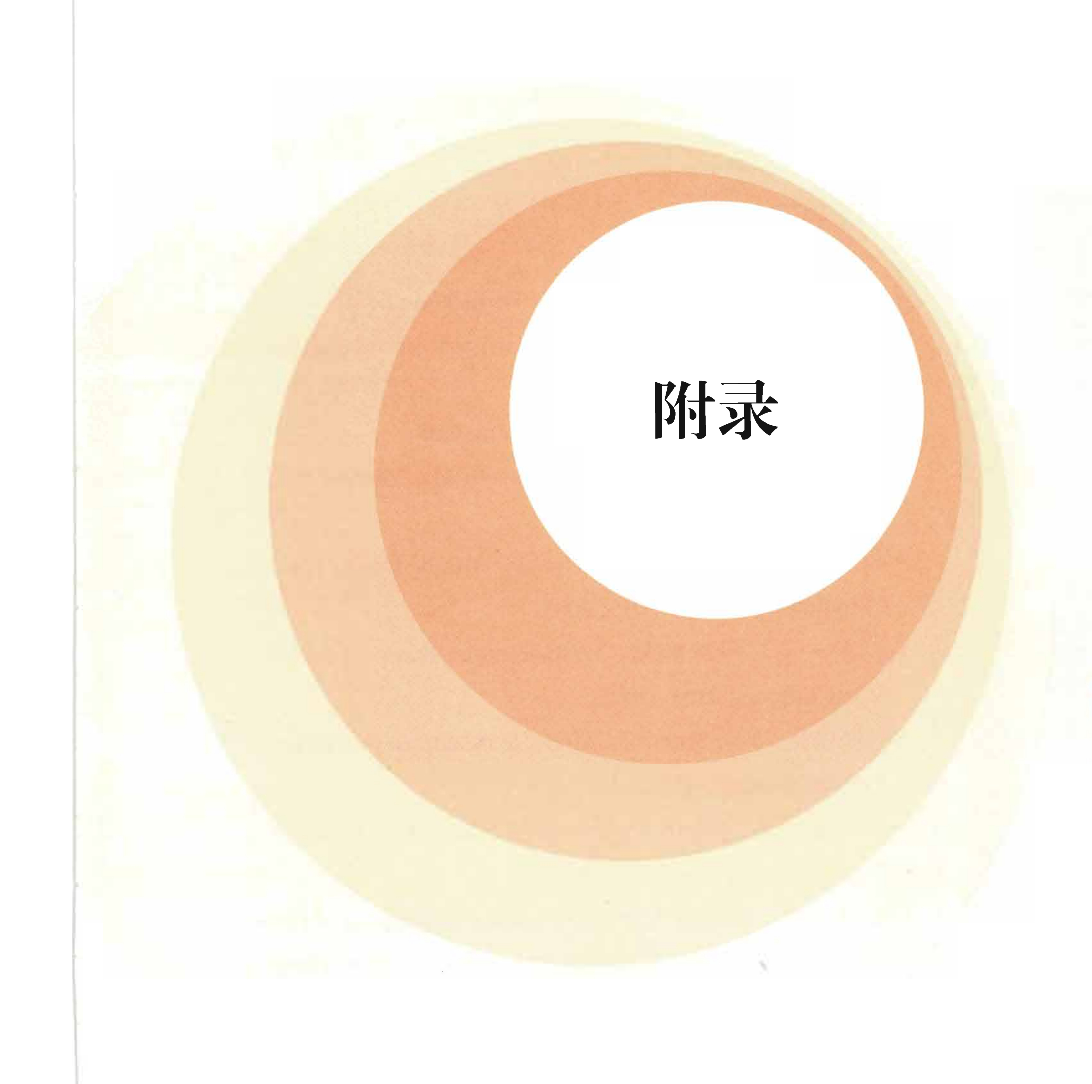
- **边说边画**：就算是粗略、随性而为的元素，当你实时画在纸上时，看的人便会了解，而且不会过于苛责。
- **图片胜过千言万语**：画座冰山来吸引大家注意日益严重的问题，如果你想要说明支持成功的支柱，可以画座神庙；画个桥梁可以凸显关联性；粗略地画出国家的形状，可为人们建立地理上的前后关系；画传输带可以形容程序和流程；如果你想要整合点子，可以画个漏斗；如果要形容阶级制度，则可以画个金字塔。
- **熟悉但不同用法**：每个人都看得懂交通号志——或是按遥控器上播放和暂停的按钮。更好的是：把传统的符号（例如$）或是缩写（例如t代表时间〔time〕）做成图表。
- **建立结构**：如果你们得讨论重要但是不具关联性的点子，把这些点子写下来，并且个别圈起来。别在这些圆圈之间建立没有必要的关联，例如把这些圆圈重叠或是用箭头把这些圆圈联结起来。
- **错误但是强大**：如果你画了条歪斜的线，别回头重画，因为这样一来便会打断你的论述的流畅度。如果你画的圆圈看起来像鸡蛋，也是同样的道理。这些都是抽象的绘图，不是艺术品。


10%
USA
EU
AFR
@
A
B
C
A3
A1
A2
TNT

我的模型

我的模型

我的模型



附录

插图来源

- 瑞士奶酪理论：James Reason: British Medical Journal, 2000, www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770
- 市场缺口模型：www.innovation-aktuell.de
- 断层—扩散模型：Malcolm Gladwell: The Tipping Point. Black Day Books, 2002.
- 君子送礼模型：Esquire, The Big Black Book. Hearst Communications Inc., 015, 2007.
- 乌夫·艾尔拜克模型：Uffe Elbæk: Kaospilot A-Z. KaosCommunication, 2003.
- 时尚模型：Eric Sommier: Mode, le monde en mouvement. Village Mondial, 2000.
- 时尚模型2：Esquire, The Big Black Book. Hearst Communications Inc., 015, 2007.
- 沉浸模型：Mihaly Csikszentmihalyi: Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. Harper Perennial, 1996.
- 社会氛围：www.sinus-sociovision.de
- 布尔迪厄模型：Pierre Bourdieu: Die feinen Unterscheide: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp, 2000.
- 囚犯两难模型：Làslò Mérö: Die Logik der Vernunft,

Spieltheorie und Psychologie des Handelns. Rowohlt, 2000.

- 跳脱框架思维：www.interchange.dk, Toke Mœller, Monica Nissen.
- 马斯洛金字塔：GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- 技术循环周期：Gartner,2010.
- 政治罗盘：www.politicalcompass.org
- 赫赛—布兰查德模型：P. Hersey, K. Blanchard & D. Johnson: Managament of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Pearson Eduction, 2008.
- 德雷克斯勒—西贝特团队绩效模型：www.grove.com
- 团队模型：www.belbin.com
- 结果最适化模型：Kristian Kreiner, SØren Christensen: Projektledelse i oest koblede systemer. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2002.
- 惠特默模型：John Withmore: Coaching für die Praxis. Heyne, 1997.
- 认知失调理论模型：Carlo Tavris, Elliot Aronson: Mistakes Were Made (But Not by Me). Harcourt, 2007.

结语

我们可从这本书中学到什么

就算是最单纯的决定，要纳入考虑的要素依然可能超过我们的想象，所以管理模型试着把点子浓缩到4个领域的矩阵之中，希望借此降低复杂的程度。

“这一切都是从电子表格程序开始的。”苏黎世圣爱都特维勒学院科研主任卡琳·弗里克如此表示。电子表格是近年来功能最强大的管理工具之一。电子表格软件，像是微软的Excel，让我们管理支出和预算的方式出现了革命性的变化。

“对于手持榔头的人而言，每样东西看起来都像钉子。”马克·吐温这样的观察也可以套用在模型之上，模型所呈现的现实世界往往自成一格。4领域的矩阵和Excel电子表格为使用者提供了观看、了解以及组织这个世界的途径。这些工具改变了我们了解商业流程的方法，程度之剧犹如太空望远镜改变了我们观察天象的方式。当电子表格和矩阵问世之初，这种新的视觉辅助工具，让企业可从新的观感来看现实世界。不过现实世界比起这些模型让我们相信的世界要复杂得多。

下一个顶尖的模型是由弗雷德里克·威士德在20世纪70年代推出的。他普及网络思维能力的理念。自此以后，以管理复杂体系为主题的书籍便接连登上畅销书的排行榜，例如凯文·凯利在20世纪90年代写的《失控》以及纳西姆·尼可拉斯·塔雷伯在2007年写的《黑天鹅效应》。以怎样应对复杂

的情势、有系统的思维、混沌理论以及自我组织理论等为内容的书籍，多年来都是经理人的必读。

尽管如此，当今管理理论所处的阶段，和医学界在放射线技术以及比较近年的计算机断层扫描问世之前大致相同。在这些技术发明之前，医生大都无法从病征找出病因，而且他们的治疗方法同样也是比较原始、粗糙的。新技术的陆续问世，让精密程序也日益变得可能。很快地，遗传基因工程或许便能让我们得以直接根除疾病。

现在遗传工程所用的分析类型在管理领域是非常有发展前景的崭新见解。为了解开遗传信息以及尽早找出病征所开发的程序，有朝一日，也可为消费行为以及其他信息流解密。在《超级数字天才》(中国青年出版社，2008年出版）一书中，作者伊恩·艾瑞斯告诉读者现在这一切都有可能达到，以下是他提供的几个例子：

- 经济学家奥利·阿申费尔特根据波尔多葡萄酒产区的天气统计数据对于新酒质量的预测，比起葡萄酒大师罗伯特·帕克根据自身直觉、味蕾和专业知识所做的预测，还要准确。
- Capital One信用卡公司的在线顾客连问都不用问，就会收到一份计算机程序产生的回复，这是因为计算机程序根据同一类信用卡用户所提的问题和回复做了分析。用户收到这样的回复信件之后，可从选单之中挑出其他的问题（Visa显然已经能根据信用卡数据来预

测夫妻会不会离婚）。

- 哈拉赌场能够预测赌客什么时候到达输钱的痛苦门坎。当程序提出警示的时候，“幸运大使”就会出马，用礼物吸引赌客的兴趣，以免为时已晚：这是希望赌客能够留下来，一直输下去。

现在，某些特定决定的结果会在虚拟世界先行测试，然后才在现实世界付诸实施：某种程度上，这算是计算机虚拟的市场测试。现在我们的所作所为、购买和决定，几乎都会留下电子足迹（透过RFID无线标签，可以相对容易地找到人物和产品的所在时空）。这样一来，企业可以监视公司经营的情形，了解顾客分布在哪里（或是职员在哪儿），他们现在做些什么，甚至有何感受都可以侦测出来。

未来，决策者将会应用诊断工具（如先前所述），而不是套用模型。不过这有个问题：现在使用这类工具的决策者并不了解他们在计算些什么，这说明这个世界的公式和模型就跟黑盒子一样，只有几个专家了解。典型的用户必须在自身并不了解的情况下全心信赖系统。可是就算我们不完全了解这些模型在计算些什么，我们还是可以用实际的顾客和市场数据测试，衡量以及精进这些模型。

这是否意味着，我们可以把这本书介绍的模型都抛到脑后？其实正好相反，在一个日益混淆、混乱的世界里，这些早期模型有助于我们专注在真正重要的事物上，并相信眼中所见，所以其价值不容低估。就算医疗界出现最新的发明，

医生还是得仰赖最基本的诊断工具：听诊和检验病患。

本书整理了各式各样决策策略和模型，以期赋予我们一个观察这个世界的方法。我们没有原型可以依据，所以得自行开创新局。若有谬误，或是各位读者知道还有其他更好的模型，或是你对于模型可以怎样进一步开发有建议的话，或是你只是想要发表评论，都请写信给我们。你们可以在这个网站 www.2topmodels.com讨论这些模型。

致谢

若无以下人士和机构的慷慨相助，本书也无缘顺利完成：

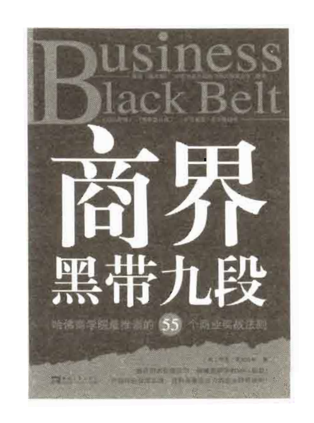
Pat Ammon, Multiple Global Design ; Chris Anderson, Wired; Mark Buchanan ; Andreas ‘Becks’Dietrich ; Uffe Elbæk ;

Matt Fischer, Apple Music Store; Karin Frick, GDI ; Dag Groedal, Nordea ; Peter Haag ; Cedric Hiltbrand ; the Kaospilot University ; Marc Kaufmann ; Benno Maggi ; Christian Nill ; Courtney Page-Ferell, Play ; Sven Opitz, University of Basel ; Jenny Piening , Mark Raskino, Gartner ;Sara Schindler and Laura Clemens ;

Pierre-André Schmid ; Michael Schuler, Head of Music, DRS3 ; Ute Tellmann, University of Basel ; and Daniel Weber, NZZ Folio .



《现在，发现你的优势》升级版
盖洛普
STRENGTHSFINDER 2.0
优势识别器
2.0
盖洛普优势识别器
2.0



ISBN：978-7-5153-0877-7
作者：（美）伯克·富兰克林
页码：256页
定价：29.90
中国青年出版社
2012年7月第1版

商界黑带九段：

哈佛商学院最推崇的55个商业实战法则

★ 55个商业实战法则破解商场之道

★ 荣获福布斯“20年来最具影响力的20部商业书”提名

★《纽约时报》、《华尔街日报》、《今日美国》年度畅销书

★ 哈佛商学院教授迈克尔·波特倾力推荐

黑带在跆拳道里意味着力量、速度、柔韧以及敏锐，也象征着不受黑暗与恐惧的影响，是实力的体现，更是一种荣誉和责任。商界黑带高手也一样，在本书中你将看到最出奇制胜的商战精髓，百试不爽的谈判谋略，活学活用的商业智慧，逆境求生的商场真功夫，以及如何使用如同空手道大师般的“精神自律法”。

本书从经济、财务、人事、营销、广告、媒体、管理到经营，提供最佳的商业指南，帮你用最短的时间，破解商场之道，学会最颠扑不破的商业法则。

不管你是大企业家、小企业主，企业的管理、销售人员，还是普普通通的职员、学生，或纯粹对商业感兴趣，这本书都是适合你的。它必将颠覆你的思维，提升你的职场竞争力！



ISBN：978-7-5153-0935-4
作者：（日）奥村隆一
页码：160页
定价：25.00
中国青年出版社
2012年8月第1版

5个图表解决工作中的12大难题

★ **利用最简单的图表透视并解决常见的难题；**

★ **日本超实用的头脑整理术；**

★ **图文解说，实例示范，参考套用，迅速掌握。**

我们的思考、想法、感觉其实都能够用简单的绘画，也就是用“图”来呈现。工作中遇到的所有问题几乎都能用图表来掌握状况并予以解决。绘制图表会帮助大脑将思考具象化，把脑中所有想法都填入图表中，会发现事情并没有想象中那样复杂，工作上该留意的点、该努力之处，一目了然。

本书向读者介绍了如何用树形图、圆饼图、行列图、点图、流程图5种图表来解决工作中经常遇到的12大难题，通过书中的实例示范、参考套用，特别是结合读者切身情况的练习，你将学会用图表进行结构化思考的方法，更好地锻炼自己的逻辑和思辨能力，从而提高工作效率与竞争力。

作者将12大难题作为案例分析，讲解如何用图表解决实际中的问题，但实际上，只要你能熟练掌握图表原理，这5个图表几乎可以适用于工作中遇到的所有问题，让所有问题迎刃而解，从而提高工作效率。

